إدارة الجودة الشاملة

الموارد البشرية و الأداء المؤسسي



تأليف

د.عبدالله ابراهيم الدرمكي

د.حسن صالح الظافري

ترجمة

نهى مطر خميس



إدارة الجودة الشاملة
الموارد البشرية والأداء المؤسسي



إدارة الجودة الشاملة
الموارد البشرية والأداء المؤسسي

د: عبدالله إبراهيم الدرمكي
د: حســن صالــح الظافــري

ترجمة: نهى مطر خميس



Total Quality Management
Human Resources & Organizational Performance

Dr.Abdullah Ibrahim Al Darmaki
Dr.Hassan Saleh Al Dhaafri

إدارة الجودة الشاملة
الموارد البشرية والأداء المؤسسي

د. عبدالله إبراهيم الدرمكي
د. حسن صالح الظافري

ترجمة: نهى مطر خميس

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 198318 تاريخ 2017/4/24
ISBN: 978 - 9948 - 23 - 664 - 1
الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر



Qindeel | قنديل
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, publishing & Distribution
ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد
دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: نيسان / أبريل 2017 م – 1438 هـ

المحتويات

تنويــــه

الكتاب في الأساس هو بحث لمؤلفي هذا الكتاب باللغة الإنجليزية تمت ترجمته إلى العربية لخدمة الشريحة المهمة في المجتمعات العربية



رؤيتي: التحديات في سباق التميز

My Vision: Challenges in the Road to Excellence

«رؤيتنا جلية وأهدافنا واضحة وطاقاتنا كبيرة وعزمنا قوي ونحن مستعدون. نريد دبي أن تكون مركزاً عالمياً للامتياز والإبداع والريادة، وإننا قادرون على تحقيق الامتياز والإبداع والريادة بدعم قيادتنا بإذن الله. نريد دبي أن تكون المدينة العالمية الأولى للتجارة والسياحة والخدمات في القرن الواحد والعشرين؛ لأننا قادرون على توفير الهياكل المتطورة والبيئة المثالية التي تمكنها من القيام بهذا الدور».

من كتاب رؤيتي لصاحب السمو الشيخ

محمد بن راشد آل مكتوم



تقديم

بقلم: الفريق ضاحي خلفان بن تميم

لعل أول ما لفت انتباهي – وأنا أتصفح هذا الكتاب – مقدارُ الجهد الذي يبذله الباحثُ أو العَالم لإخراج فكرته إلى النور. وأن الفكرة المبتكرة التي يستنتجها أحدهم في مجال الجودة الشاملة لا تأتي عفواً ولا اعتباطاً بل نتيجة نظر وتمحيص، وتنقيب واستقصاء وباعتماد الوسائل العلمية من (استبيانات، وعينات، ومقابلات، وجداول، وفرضيات، وبيانات، وتحليلات، ومقارنات، ومراجعات.. إلخ).

لقد بذل مؤلفا هذا الكتاب جهوداً تستحق الثناء والتقدير (جمعاً وتنظيماً، وتلخيصاً وتوضيحاً، وتبياناً وعرضاً) للعديد من نتائج البحوث والدراسات التي أجراها علماء كبار ممن يمتلكون أدوات إدارة المعرفة أولئك الذين وضعوا نُصب أعينهم تجليات فكرة الجودة الشاملة وأدبياتها وعوامل نجاحها وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة الموارد البشرية، وأداء عمليات الإنتاج وتطويره، وتحقيق مخرجات إيجابية باعتماد العوامل الرئيسية للجودة الشاملة في مجملها كحزمة واحدة متكاملة.

واستعرض الكتاب نتائج دراسات أجراها العديد من العلماء في الشرق والغرب لتأكيد الفكرة التي كانت منطلقاً لهذا الكتاب، وهي ضرورة تعزيز الوعي بالجودة الشاملة، وممارسة ثقافتها ومفرداتها ومصطلحاتها، وجوائزها (بنماذجها وفئاتها وأهدافها) وتوسيع نطاقها وفهم مبادئها الأساسية وأبعادها، وعواملها (معاييرها ومقاييسها ومؤشراتها) ونشر الوعي بقضايا الإبداع والابتكار والتميز واحتياجاتها، والأخذ باستراتيجيات التطور الناجح،

وإدارة التكنولوجيا من أجل تحسين الأداء وجودة المنتج أو جودة الخدمة (زيادة في الربحية أو إرضاء للمتعاملين) بحسب نوع المنشأة أو المؤسسة (ربحية أو خدمية) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مع التوضيح بأن لكل مؤسسة خصوصياتها وتفردها، وما يعتبر مناسباً لإحدى المؤسسات يمكن ألا يتوافق مع مؤسسة أخرى.

وسلطا الأضواء على أهمية بيئة العمل المحفزة، وإلهام القيادة ودعمها وجوائزها، وممارسات الردارة العليا، وأهمية المقارنات المرجعية، والبحث عن القيمة المضافة، وأهمية التقييم لإنجاز الأعمال بفعالية للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة لتحليل سوات (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات) وأكد الكتاب على ضرورة تمكين الموارد البشرية، لأنها ذات أثر في تحقيق الأداء الناجح، والنهوض بسمعة المؤسسات وتحسين أدائها، من خلال (برامج التدريب، والتخطيط، وحسن الاختيار، والتعويضات، والصحة، والأمن الوظيفي، والعدالة، وتعزيز إدارة الأداء وغيرها).

ونوه المؤلفان باكتساب المعرفة وإدارتها وبالتعليم النوعي، ونشر مبادئ الجودة الشاملة، ونظم الإدارة المتكاملة ببنائها وهياكها التنظيمية المبتكرة واستيعابها وتطبيقها، وإنشاء المدارس النموذجية والتركيز على التقنيات الحديثة واعتماد المعايير الدولية. وألحا على تأثير الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

وعرض البحث بإيجاز لرحلة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة وأشاد بها لكونها تخوض سباق التميز والتنافس بمنهج واضح وفهم راقٍ وجودة شاملة في كل المجالات.

والله تعالى أسأل أن يسهم هذا الكتاب في نشر ثقافة الجودة، وأن يعم نفعه ويبارك فيمن قام على هذا الجهد العلمي المتميز (منهجاً وشكلاً ومضموناً) ويجزيه خير الجزاء.

الفريق/ ضاحي خلفان بن تميم

المقدمة

تسعى المؤسسات إلى التحسين والتطوير المستمر في كافة المجالات وعلى مختلف المستويات، من خلال التحسين المستمر في الأداء الذي يعتبر الغاية والهدف الذي تنشده تلك المؤسسات. وقد اصطلح على ذلك تحسين الأداء المؤسسي، ولكن السؤال المهم هنا كيف تقيس تلك المؤسسات أداءها؟ وهل يتم ذلك من خلال المدخلات أم العمليات أم المخرجات؟ حيث برزت مصطلحات كثيرة مثل الفعالية والكفاءة والإنتاجية والجودة والربحية. الكثير من المؤسسات الربحية تتجه إلى المؤشر المالي، أما المؤسسات الحكومية فتقيس النتائج المرتبطة بالمرجعيات الوطنية العليا، والمنظمات غير الحكومية قد تقيس بمعايير أخرى حسب نشاطها.

في هذا الكتاب، نستعرض البحوث التي أجريت مسبقاً من قبل الكثير من الكتّاب والعلماء حول مواضيع الأداء المؤسسي، والتميز المؤسسي، والجودة الشاملة، والموارد البشرية.



الفصل الأول

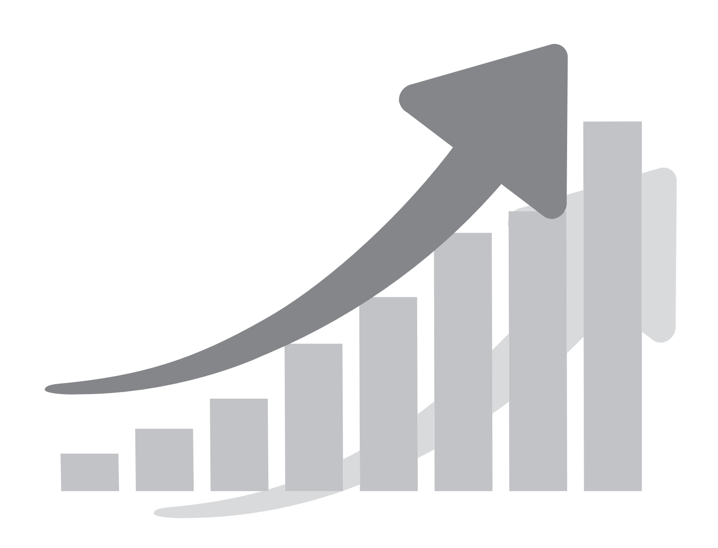
الأداء المؤسسي



الأداء المؤسسي

بمرور السنوات، أجريت العديد من الدراسات المتوسعة في مجال الأداء المؤسسي، وقد أثبتت هذه الدراسات أن الأداء المؤسسي يلعب دوراً مهماً وحيوياً في تطوير المؤسسات وأدائها وسعيها لتحقيق القدرة التنافسية المؤسسية.

وقد أثارت الدراسات المعنيـة بالإدارة مثـل كومبس وكروك وشوك (2005) جدلاً واسعاً حــول الأداء التنظيمـي المؤسسي بكونه أحد المفاهيم العليا في ميدان البحــوث المـؤسسيــة والإدارة الاستراتيجية.



تعريف الأداء المؤسسي

يصور تتل (1989) نظام الأداء المؤسسي على أنه النظام الذي يمتلك أوجهاً متعددة مصحوبة ببعض الصعوبات في شروط الأداء الذي قد يقود المؤسسة إلى تحقيق الاهداف المرجوة، أو إلى الدخول في معمعة الانحطاط والإفلاس، ويعدد أمثلة على ذلك فيذكر الابتكار، والفعالية، والكفاءة، والإنتاجية، والجودة، والربحية.

وعلى الرغم من اتفاق أغلبية الآراء في البحوث والدراسات المنشورة حول الأداء المؤسسي وأهميته، إلا أن الباحثين لم يتفقوا حتى الآن حول المصطلح التعريفي الشامل، ولم يتوصلوا إليه (فورد وشيلينبيرغ وجوهانسن وأولايسن وأولسن، 1999).

واجتهدت الدراسات بتقديم عدد من المقترحات عن التعاريف نذكر بعضاً منها على سبيل المثال، فقد عرف مولين (2007) الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة (Stakeholder). كما يجادل باتاشاتيا (2010) بأن الأداء المؤسسي هو الأداة والمقياس للمؤسسات الذي يبنى عليه نجاحها.



بينما تميل دراسات الباحثين وول وميشي وباترسون ووود ووست (2004) إلى الجانب الذي يؤيد بأن تصنيف الأداء الوظيفي يجب أن يأتي في المراتب العليا، بكونه من الأدوات والمؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المؤسسي. ويلجأ العديد من المحللين إلى استخدام النتائج المالية في قياس الأداء، إلا أن ذلك لا يمنع قيامهم بقياس الأداء بواسطة الدمج بين عوامل السلوك والعوامل المتصلة بالمهام الوظيفية (موتوويلدو، 2003). وبشكل أكثر تحديداً، فإن الأداء الذي يعتمد في أساسه على القيمة المطلقة أو الحكم النسبي يستطيع أن يعيد تكوين الأداء المؤسسي العام بحسب مقولة جوميز - ميجيا بالكين وكاردي (2007)، وول وآخرون (2004).

وفي دراسة أخرى، قام شميت وتشان (2003) في بحثهما بتقسيم أداء الموظفين إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول «من يفعل» والقسم الثاني «من يستطيع أن يفعل»، حيث يقصد بالقسم الأول ما يمتلكه الفرد من المعرفة، والمهارات، والقدرات والميزات الأخرى التي يحتاجها للقيام بالمهام المحددة، بينما يقصد بالقسم الثاني مستوى الدافعية الذي يمتلكه الفرد ويحفزه لأداء العمل.

وبالرغم من تلك المعطيات، فإن الأهمية القصوى لممارسات الموارد البشرية تكمن في تحقيق الهدف المنشود من الأداء الوظيفي للموظف، أو في الهدف المنشود من الأداء المؤسسي، حيث تفتقر غالبية الشركات للخطوات المناسبة في تطبيقها إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية لضمان أدائها.

وفي الدول الغربية، خصصت العديد من الدراسات للبحث في ممارسات الموارد البشرية، وحذت حذوها عدد من الدول الآسيوية، لكن على الرغم من اتساع حجم تلك الدراسات، إلا أن مجالات عدة قد أهملت ولم يتم التطرق إليها. حيث ركزت الغالبية العظمى من دراسات ممارسات الموارد البشرية على الاستراتيجية المؤسسية في مؤسسات القطاع الخاص، مثل البنوك وشركات الصناعات الإنتاجية، وعدد قليل من مؤسسات القطاع العام. وينصب تركيز الدراسات السابقة على تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، لكنها لا تركز على أداء الموظف نفسه، وتحثّ

هذه الثغرات النظرية الباحثين على متابعة النظر والتمحيص في تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموظف في القطاع العام، وذلك بهدف تقليص الفجوة الموجودة حالياً في هذه البحوث (أبوبكر وأبوبكر، 2013).

وفي دراسة أخرى، يظهر بيه ولو (2013) قناعتهما بأن عدداً من الدراسات الميدانية تبرز العلاقة الإيجابية بين إدارات الموارد البشرية وبين أداء المؤسسة، كما تبرز كونها مصدراً مهماً للميزات التنافسية المستدامة.

وبناء على المعطيات السابقة، يشار إلى إدارة الأداء بكونها عملية من عمليات الموارد البشرية تقوم فيها بتقييم المكاسب الحالية أو المكاسب السابقة للموظف أو فريق العمل أو المؤسسة بشكل عام. كما يشار إليها بكونها مصدراً للعديد من الممارسات التجارية المرتبطة بالموارد البشرية، كما تشير للحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى التعيينات الجديدة، والتطوير الوظيفي، وتقديم المكافآت. وتنوّه العديد من الدراسات باعتبار إدارة الأداء عملية صعبة تتدخل فيها التحديات، خاصة عندما تكون السوق العالمية محوراً رئيسياً لهذه الدراسات (آجنس ونيمانجا وبوجان، 2014).

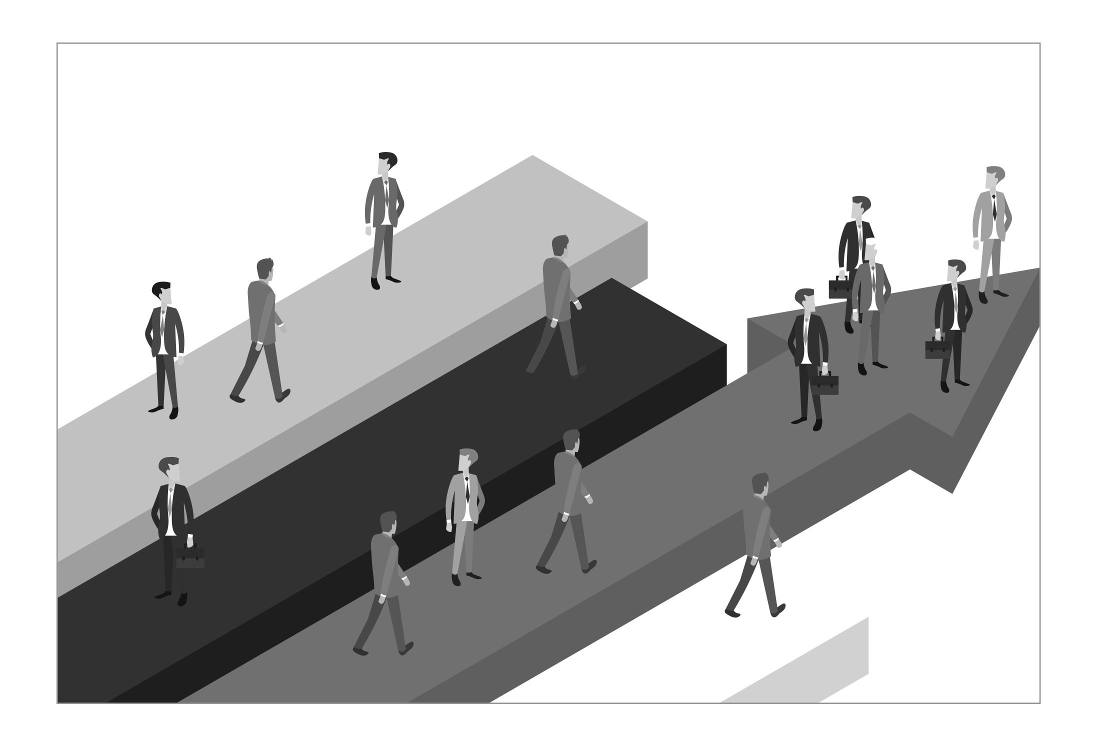
ويقصد بقياس الأداء الإجراء المتبع والممارسة المتخذة لقياس فعالية وكفاءة الإجراءات (نيلي، جريجوري، بلاتس، 1995)، كما يقصد به المقارنة بين النتائج الفعلية وبين التوقعات المرجوة مع محاولة تشجيع عملية صنع القرار، وتوجيهه، وتعزيزه (لاردينوجي، 2005). ويمكن للدراسة أن تضيف للتعاريف السابقة تعريفاً لإدارة الأداء، واصفة إياه بكونه المنطقة الحيوية في إدارة عمليات المؤسسة (بربر، 2012). وبالاستناد إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعددة، تعتبر إدارة الأداء هي الممارسة الأصعب في التطبيق الناجح، لا سيما في بيئة الأعمال التجارية العالمية في وقتنا الحاضر (آجنس ونيمانجا وبوجان، 2014).

من هنا يمكن القول بأن الدراسات بينت أنه لا يوجد اتفاق على تعريف الأداء المؤسسي. وبناء على المفاهيم والتعريفات السابقة يمكن تلخيص تعريف للأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لمدخلات ومخرجات ونتائج وأثر المؤسسة ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة والتعليم والتطوير المستمر..

قياس الأداء المؤسسي

عندما تتخذ الإدارة الفعالة في أي مؤسسة تقييم الأداء منهجاً لها وتضعه بعين الاعتبار، فإنه يصبح السبب الرئيسي لنجاحها (ديميرباج وآخرون، 2006). وقد أجرى بونجاتيشات وجونستون (2008) دراسة قدّما فيها قائمة بالميزات المهمة لإدارة الأداء والإدارة بشكل عام، وعلى حد قول ديمنج، (1986) لا يمكن إنجاز عمل بدون تقييمه. إذاً، فإن قياس أداء الشركات يؤدي إلى تعزيزها وزيادة فعاليتها استناداً إلى مقولة جادين وشارما، (2002)، مادو وآخرون، (1996).

وفي السياق ذاته، يعمل تقييم الأداء والمقارنة المرجعية على تحسين أداء المؤسسات. كما تدعم عدة عمليات متنوعة كالمقاييس المتبعة في عملية صنع القرار، ومن هذه العمليات جمع البيانات عن أداء المؤسسات وضبطها وتقييمها (داوكنس، فيني وهاريس 2007). واستناداً إلى رأي لونجنكر وفنك



(2001) يرتبط الفشل في المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية بشكل عام بالتعزيز المتدني للأداء، وبارتفاع نسبة عدم رضا الموظفين.

وبالرجوع لدراسة أجراها نيلي وآخرون (2005) فإن إدارة الأداء هي القياس الكمي لأنشطة الأداء مع إدراج الفعالية والكفاءة والمقاييس الجماعية (جارنجو وبيتيسي، 2007). وتساعد عملية جمع البيانات وأرقام الإحصائيات في تعزيز القدرة المؤسسية للوصول إلى التخطيط الفعال، والريادة في مجال الأعمال، والرقابة المحكمة، وإنجاز العمليات.

وتم اقتراح عدد من أنظمة قياس الأداء، ومن ضمنها نظام الأداء (Performance Prism) وبطاقات الأداء المتوازن، وهذا بحسب نيلي وآدمز، (2000). حيث قام الباحثان نيلي وآدمز سنة 2001 بتطوير نموذج الأداء بالاستناد إلى سعي المؤسسة للحصول على رضا أصحاب المصلحة المشتركة. وعلاوة على هذا فإن هذا النموذج يشمل العديد من ذوي العلاقة مثل الموظفين والوسطاء والمجتمع والسلطة الرقابية. وترتبط النتائج أكثر بإدارة الأعمال (نيلي وآدمز، 2006).

وهناك نموذج آخر يتم استخدامه على نطاق واسع وهو نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي اقترحه كابلان ونورتون (1992) بهدف تقييم الأداء المؤسسي. واستخدمت بطاقة الأداء المتوازن لقياس الخدمات المقدمة للعملاء، ولقياس مدى الابتكار، والمواضيع المالية والتجارية.

وقد قامت غالبية الدراسات في مجال إدارة الأداء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الشركات، وعلى سبيل المثال، استخدم مالينا وسيلتو (2001) بطاقات الأداء المتوازن لقياس الأداء المالي وأظهرا وجود علاقة غير مباشرة بين الأداء المالي وتطبيق النموذج. وبالمثل، قام هوك وجيمس (2000) باختبار آثار تطبيق نموذج البطاقات على الأداء المؤسسي، وقد أظهرت النتائج بوادر إيجابية أدت إلى تحسين الأداء.

نستخلص مما سبق ذكره أنه لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه في قياس الأداء المؤسسي يخلو من الانتقادات والملاحظات، والتحسينات، لذا يجب على المؤسسات الاعتماد على السياق المؤسسي الذي يبين الأهداف والغايات، وتحليل المعنيين واحتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم، وربط ذلك بالمرجعيات العليا، ومن ثم تطوير مؤشرات أداء خاصة بها، وعلى مستويات المخرجات والنتائج والأثر. والمؤشر الذي يعتبر مناسباً جداً لإحدى المؤسسات يمكن ألا يتوافق مع مؤسسة أخرى، إذ لا بد من ربط مؤشرات الأداء بالنتائج المؤسسية.



الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة (TQM)



إدارة الجودة الشاملة (TQM)

في بيئة العمل الديناميكية الحساسة أصبحت الجودة الشاملة (TQM) عاملاً مهماً لإحداث النقلة النوعية المطلوبة لتطوير إجراءات العمل، والثقافة، والمفاهيم، وانتقال الأولويات الاستراتيجية في الشركات والمؤسسات (موتوانجي، 2001).



وقد ركزت العديد من الدراسات في مجال الجودة على إدارة الجودة الشاملة تحديداً، وعلى دورها الحيوي في تطوير أداء الشركات وتحسينه، وزيادة الميزة التنافسية لها. وفي دراسات سابقة مثل دراسة كروسبي (1979) ودراسة ديمنغ وجوران، (1986) فقد قاموا بنقل فلسفة الأعمال حول العالم التي تتطور بتطبيق العديد من الممارسات مثل إدارة الجودة الشاملة (جيمس، 2008). وتشير الجودة الشاملة بصورة خاصة إلى الطريقة الشمولية في الإدارة المؤسسية، والتي ترتكز على إنجاز الأهداف المؤسسية عبر تحسين الجودة، وتلبية احتياجات العملاء، والإنتاجية والميزة التنافسية (بفاو، 1989). وفي سوق العمل اليوم، تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والعوائق، لكنها تستطيع مواجهتها لتحقيق أهدافها المنشودة، وغاياتها، ورؤيتها، وذلك باستخدام استراتيجيات مبتكرة وخطط

تعمل على تعزيز النتائج المثمرة، والتي سوف تنعكس بالايجاب على تحقيق الميزة التنافسية. ومن جهة أخرى تحتاج المؤسسات إلى أن تواكب الأفكار الحديثة والمتطورة، بالإضافة إلى المستجدات من خلال الجودة الشاملة ونظريات التميز في المؤسسات (أوكلاند، 1999).

يتم صياغة القواعد والسياسات في الشركات والمؤسسات لتعمل نحو تحقيق غاياتها وأهدافها، وتميزها المؤسسي وعلى أساسها تستطيع تلك الشركات والمؤسسات أن تحقق الأداء المؤسسي وخطة التميز المتوقعة. وقد تعززت أساليب إدارة الجودة الشاملة حول العالم لتتناسب مع مفهوم الأعمال التجارية، كما أوصى الباحثون كروسبي (1979) وديمنج وجوران، (1986)، وجيمس (2008).

ومن المهم للشركات أن تحقق التميز التقني (IT Excellence) لكي تحقق المبادئ الرئيسية وتستوفي متطلباتها (ماسلي وآخرون، 2010). وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم الإعلان عن العديد من تجارب الجودة الشاملة الناجحة، إلا أن تميز الأعمال لم يتحقق بعد، نظراً لنقص توفر عمليات الموظفين المتخصصة في تحسين النوعية سعياً لتحقيق تميز العمل (راشد وأسلم، 2012). وتم تطبيق الدراسات المهمة المخصصة لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في نطاق شركات التصنيع مثل (أرواتي، 2005: سوهال وترزيوفسكي، 2000) وشركات الخدمات (مثلاً، ياسين، كنت وزيمرر، 2004)، وشركات أخرى (سهيل وهونج، 2003)، فضلاً عن الشركات المختصة بالمجتمع غير الربحية (نور هازيلاه، 2004). وعلى الرغم من إجراء العديد من الدراسات في الدول المتقدمة، إلا أنه لم تجرَ في دول الشرق الأوسط سوى عدد قليل منها، ونذكر على وجه الخصوص دولة الإمارات العربية المتحدة (سيلا وإبراهيم بور، 2002).

وفقاً لمقولة كاساديسو (2005) فقد أصبح الاعتراف بتأثير الجودة في المؤسسات من المسلمات في جميع أنحاء العالم، وركزت عليه العديد من الدراسات المهمة المتخصصة في إدارة العمليات (ناير، 2006)، وعلى مر السنوات اقترنت بممارسات جديدة مثل إدارة سلسلة التزود، وعدد من النظريات الأخرى المتعلقة بـ6 سيجما (amgis xis).

وذكر أغلبية الخبراء الرواد ومن ضمنهم ديمنغ، (1986) وجارفن، (1984)، وجوران وآخرون، (1999) أنه من خلال تحسين النوعية يمكن توسعة الربحية، والتي بدورها تنعكس على قابلية الترويج للمنتج عن طريق الأداء، كما يمكن تخفيض التكاليف الناجمة عن الأخطاء والإخفاقات. ومن خلال إدارة الجودة نفترض وجود مؤشر ميداني يرتبط بتطوير جودة المنتج، ورضا العملاء، والحصة السوقية، فضلاً عن الميزة التنافسية (أوان، 2009: فلين، 1995: فوتوبولس، 2010: كايناك، 2003: موهرمان، 1995: باول، 1995: براجوغو، 2006: سامسون، 1999).

وفي الواقع، كانت إدارة الجودة بين المواضيع الأكثر شعبية، والتي تم طرحها ومناقشتها على الساحة العلمية في العصر الحالي من منظور سلسلة التزود. مثال على ذلك (فلين، 2005: فوستر، 2008: كنان، 2007: كوي وآخرون، 2010: لين وآخرون، 2005: راموس وآخرون، 2007: زهانج وآخرون، 2011).



الجودة الشاملة وفلسفتها الإدارية

تشير الجودة الشاملة إلى الفلسفة الإدارية التي شكلت موضوعاً مهماً للعديد من الدراسات (إيهيجي وماكاندرو، 2005). وتركز هذه الفلسفة على العملاء الداخليين والخارجيين ودور الموردين وإشراك الموظفين في تحقيق التطور والتحسين المؤسسي المستمر (كانجي، 2002: أوكلاند وآخرون، 2002).

وقد بينت عدة دراسات في هذا المجال أهمية الجودة الشاملة في نطاقات مختلفة من أنواع الشركات؛ على سبيل المثال، شركات الخدمات مثل سارافانان وراو (2006)، وياسين وكونت وزيميرير (2004)، وشركات التصنيع مثل أراواتي (2005)، سوهال وتيرزيوفسكي (2000)، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل ديميرباج وآخرون (2006)، سهيل وهونج (2003)، وفي شركات الخدمات العامة مثل نور هازيلاه (2004). بالإضافة إلى ذلك فقد تطورت إدارة الجودة من مرحلة الجودة المصاحبة بعمليات التفتيش والمراقبة الإحصائية إلى مرحلة تعزيز الجودة والمفهوم الحالي للجودة الشاملة (رايبوتك وراماسيش، 2005).



وأخيراً، وفقاً لرأي ويليامز، ويلي، إيواردين وفيسر، (2004) فقد اكتسبت استراتيجية الجودة الشاملة في ظل المنافسة الديناميكية العالمية الحالية اهتماماً متزايداً بين أوساط الممارسين بكونها الأداة الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تعريف الجودة والجودة الشاملة

أدت مفاهيم الجودة الشاملة إلى ثورة فكرية في مجال تطوير وتحسين الأداء. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الوصول لاحتياجات العملاء وتلبية رغباتهم المتنوعة عن طريق توقع النفقات المنخفضة والتطوير المستمر، وتحفيز الموظفين للالتزام والجدية في العمل والتركيز على الأساليب المؤسسية (إيساكسون، 2006). وتهدف الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة للمؤسسة التي تسعى إليها، وفي الوقت نفسه إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق تحفيز الموظفين لبدء ممارسات الثقافة المؤسسية واعتمادها من حيث توليد وتوفير المنتجات والخدمات، ويتحقق ذلك من خلال استمرارية الدعم ونشر الوعي في مستويات الإدارة المختلفة، وسيكون لهذه الممارسات دورها الذي سيبرز لاحقاً من خلال زيادة الأهمية الاستراتيجية للشركة أو المؤسسة.

ووفقاً لكانجي (2002)، فهو يعتبر بأن الجودة الشاملة هي فلسفة وسلوك إداري يمهدان السبيل لثقافة أساسها الولاء من قبل العملاء ورضاهم، بالإضافة إلى أدوات التحسين المستمر. وقد تمت الإشادة بالجودة الشاملة بكونها أداة رئيسية تستخدم في التفريق ما بين المنتجات والخدمات، كما تستخدم في تطوير الميزة التنافسية في قطاع السياحة (2 –2003 كوك، 2003: 2004 أ: ب: هدسون وآخرون، 2004).



فالحاجة إلى توسيع نطاق التوعية، واعتماد مبادئ الجودة الشاملة الأساسية، والتميز في العمل في قطاع الخدمات، يمكن أن تعزى إلى فكرة أن الخدمات تنتج قدراً كبيراً من الناتج القومي الإجمالي، وهي تتألف من جزء مهم من العمالة الكلية في العديد من البلدان (جرونروس، 2000). وطبقاً لإيهيجي وماكاندرو (2005) فقد قاما بتعريف إدارة الجودة الشاملة بكونها فلسفة إدارية حظيت باهتمام الأكاديميين والباحثين على حد سواء، حيث إنها تستوفي رضا العملاء والموظفين وتعمل على التطوير المستمر (كانجي، 2002).

جودة المنتج

طبقاً للمعايير التي وضعها جارفين (1987) فإن جودة المنتج المحسوبة تتألف من الأبعاد التالية:

المصداقية: لأي مدى يمكن للمنتج أن يرضي الزبائن بطريقة كفؤة وفعالة.
الميزات: الخصائص التي تشكل المنتج ووظائفه الأساسية.
التوافق: مدى توافق المنتجات مع المعايير الصحيحة.
الأداء: الخصائص التشغيلية للمنتج.
الخدمة: أسلوب اللباقة التي يتم بها تقديم المنتج، وسرعة وسهولة إصلاحه.
المتانة: الاستخدام المتكرر للمنتج
المظهر الجمالي: المظهر العام للمنتج والانطباع.
الجودة المتصورة: سمعة الجهة المصنعة/ الموفرة للمنتج.

جودة الخدمة



يعتبر قطاع الصناعات التحويلية هو المنبع الأصلي لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ومن هناك انتقلت وانتشرت إلى شركات الخدمات (سيلا وإبراهيم بور،

2005). وفقاً لمقولة لاكي وموهانتي (1995)، فإن المؤسسات الخدمية تتميز بالعديد من الجوانب، وتولد منتجات وخدمات معنوية توصلها مباشرة إلى العميل. ومن ثم، فالمطلوب هو تسليم المنتج أو الخدمة لتحوز رضا العميل في موعدها المحدد.

عندما نستعرض الدراسات التي ناقشت جودة الخدمة، يتم تسليط الضوء على مدرستين فكريتين، المدرسة الأولى هي مدرسة (كاميسون، 1998) وتتعامل مع جودة تسليم الخدمة. ويتبع هذا الفرع من الفكر عدة مفكرين هم: باراسورامان، زيثامال وبيري (1985، 1988). أما المدرسة الفكرية الثانية فهي بقيادة جرونروس وغميسون (1988) وتتعامل مع جودة الخدمات من خلال التميز والتطور التقني.

تعريف الجودة الشاملة

تم تقديم مفهوم الجودة الشاملة لتزويد المؤسسات بميزة تنافسية في سوق عالمية تعج بالمنافسة (زاكوان، يوسف، لاوسيريه ونجثونج، شاهارون، 2010). وتم تدشين هذا المفهوم في بدايات السبعينيات في اليابان (يوسف، جوناسيكاران ودان، 2007). ومنذ ذلك الوقت حتى وقتنا الراهن، وبالرغم من الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال، فلا يزال هناك عدم توافق في الآراء بين أصحاب هذه الدراسات فيما يتعلق بتعريف إدارة الجودة الشاملة. قام كل من يوسف، جوناسيكاران ودان (2007) بوصف مفهوم الجودة الشاملة بكونها فلسفة مؤسسية شاملة تغطي المبادئ الأساسية الثلاثة، ألا وهي مبادئ (مشاركة كل من الإدارة والموظف)، الجودة (رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم)، وأخيراً الإدارة (تسهيل شروط الجودة الشاملة).

واستنتجت الدراسات السابقة لإدارة الجودة عدة مفاهيم وتعريفات للجودة الشاملة؛ فعلى سبيل المثال، يعرف بفاو، (1989) الجودة الشاملة بأنها منهجية تستخدم للتحسين المستمر للخدمات والسلع من حيث جودتها ويتم تسليمها في جميع المستويات المؤسسية عن طريق مشاركة الأفراد.

بينما يعرف جاو الجودة الشاملة بكونها فلسفة إدارية فائقة القيمة تستخدمها المؤسسات في إنتاجها لجودة وكفاءة السلع والخدمات، ولتحسين نوعية المنتج، ولتحقيق الحد الأقصى من رضا العملاء. ويضاف إلى هذه التعاريف، وصف فلين وآخرين (1994) الجودة الشاملة بأنها منهجية متكاملة تعمل على تمهيد الجودة العالية من خلال المحافظة على التحسين المستمر لتلبية احتياجات العملاء. وعلى طول المسار المماثل لهذه التعاريف يصف كل من كومار، كويسني، جروسبوا، وكومار (2009) الجودة الشاملة بأنها منهجية شاملة تجمع ما بين الأنشطة المؤسسية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

وعلاوة على ما ذكر، تضمن الجودة الشاملة أن يتم تلبية مختلف رغبات العميل بواسطة العمليات المؤسسية. ومن خلال الجودة الشاملة، واعتمادها وتطبيقها تتمكن المؤسسة من إنجاز التخطيط الفعال، والتصميم، والتركيز الداخلي والخارجي، وتعزيز العمليات الضعيفة وحماية مواطن القوة (زايري، 1994).



عوامل النجاح الرئيسية للجودة الشاملة

يتم تعريف عوامل النجاح الرئيسية للجودة الشاملة على أنها الجوانب الحساسة والحاسمة التي يجب أن تنجز داخل المؤسسة من أجل تحقيق مهمة المؤسسة والرؤية والأهداف، وذلك من خلال تقسيم العمل ومتابعة التأثيرات الناجمة عنه (أوكلاند، 1995).

وتبين الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الرئيسية للجودة الشاملة وعلاقتها مع الجودة الشاملة أن هناك عوامل عديدة يمكن أن تساهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة (صلاح الدين، 2008). من بداية السطر، قام الباحث صلاح الدين (2008) بتصنيف 24 عاملاً رئيسياً للجودة الشاملة في دراسته الميدانية، وذلك في عينة دراسية تتألف من 297 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطرية، حيث عمد إلى تقسيم نموذجه إلى ثلاثة مستويات هي: العوامل الاستراتيجية والعوامل التكتيكية والعوامل التشغيلية.

وبينت دراسته بأن العوامل الرئيسية للجودة الشاملة هي القيادة، والثقافة المؤسسية، ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، والغايات المنشودة للجودة وسياستها، وبناء فريق العمل، وحل المشكلات، وتمكين الموظفين، وإشراك الموظفين، وتدريب الموظفين، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، ونوعية الموردين، والعلاقات مع الموردين، وتقييم أداء الموردين، وتصميم المنتج أو الخدمة، ومقاييس أداء المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، والتحكم في العمليات ومتابعتها، والتوجه للعملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة التوريد، والقيمة المضافة، والجدول الزمني الواقعي لتطبيق الجودة الشاملة، والمعرفة بالعملاء والسوق، وكيفية حفظ الموارد واستخدامها، والرقابة والتحقق، وتطبيق القيم، وشرح نسبة التباين والنسبة المئوية التراكمية.

بالتوافق مع هذه النتائج جاءت النتائج الأخرى التي توصل لها الباحثان يوسف وأسبنول (2000) اللذان أجريا تحليلاً للعوامل الرئيسية للجودة الشاملة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت نتائج التحليل أن تطبيق العوامل الرئيسية للجودة الشاملة تشمل القيادة الإدارية، ومنهجيات وأدوات التطوير، ونظم التحسين المستمر، وضمان جودة المورد، والقياس، والتغذية الراجعة (التوصيات والملاحظات)، والعمليات والنظم، وتنمية الموارد البشرية، وبيئة العمل، والثقافة المؤسسية، والتعليم والتدريب. وإضافة لما سبق فقد كشف هودجتس، وكوراتو، وهورنسبي (1999) العوامل الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضمن التركيز على العملاء، ومشاركة الإدارة العليا في ابتكار أفكار جديدة، وتدريب الموظفين وتمكينهم.

قام دايتون (2003) بإجراء دراسة مماثلة عن العوامل الرئيسية للجودة الشاملة، ليحدد مدى أهميتها في نطاق المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الولايات المتحدة، تلك العوامل التي كشف عنها كل من بلاك وبورتر (1996)، فقد تضمنت العوامل المدروسة الشراكة مع الموردين، وإدارة الجودة الاستراتيجية، وإدارة الواجهة الخارجية، وتخطيط الجودة التنفيذية، وبنية فرق العمل للتطوير، ونظم تحسين الجودة.

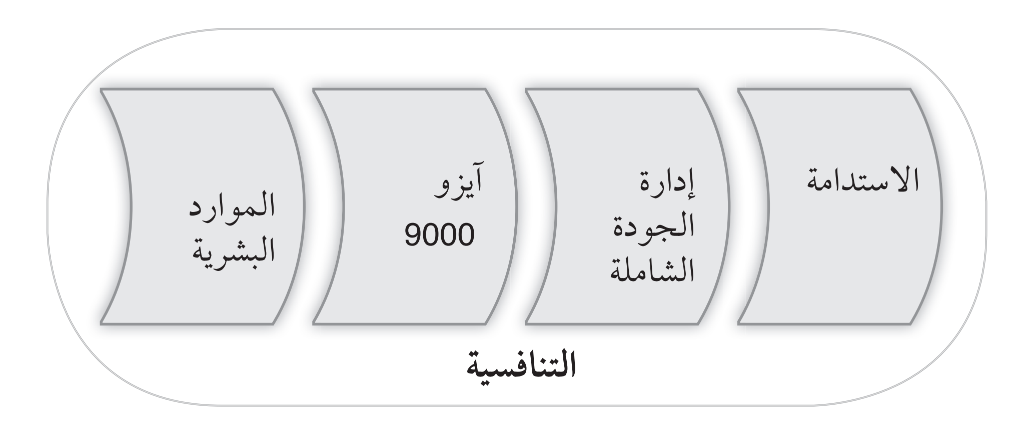
وفي دراسة تجريبية ذات صلة، قام الباحث عبدالرحمن (2001) بالبحث في 53 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، واستخلص منها أن التطبيق الناجح للجودة الشاملة يعتمد على العوامل الرئيسية الناجحة المتمثلة في القيادة، وتمكين الموظفين، وإشراك الموظفين، والاستراتيجية والتخطيط، والمعلومات والتحليل، وتدريب الموظفين، وإدارة التنمية، والعملاء.

أما في نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركية، فقد لخص ديمرباج وآخرون (2006) عدداً من ممارسات عوامل النجاح الرئيسية للجودة الشاملة، وتتمثل في الإدارة العليا، وجودة البيانات، وإعداد وتقديم

التقارير، والتدريب، وعلاقات الموظفين، وسياسة الجودة وإدارة العمليات، وإدارة نوعية الموردين. ومن بين الدراسات المذكورة أعلاه لوحظ أن تعدد عوامل النجاح الرئيسية يسهم في التطبيق الناجح للجودة الشاملة وتختلف في مستواها لتحسين الأداء المؤسسي.

العلاقة بين إدارة الموارد البشريةوالآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة كإطار نظري

في دراسة قامت بها الباحثة مونيكا وآخرون (2014)، وضع المؤلفون نموذجاً افترضوا فيه بأن الموارد البشرية عملية رئيسية داخل الشركات، وأنها تساهم في عمليات التحسين المستمر والميزة التنافسية للشركة. كما يمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال الممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارية معقدة تتوافق مع التطور المستمر والفعالية. فعلى سبيل المثال، يأخذ النظام المتداخل المعقد البيئة التنافسية الخارجية في عين الاعتبار، ويتحكم في التنمية المستدامة، ويسهل التحسين المستمر، ويعزز الابتكار، ويحافظ على تحسين المجتمع، وينادي بجودة الموارد البشرية.



إدارة الجودة الشاملة والاستدامة (المصدر: مونيكا وآخرون 2014)



الفصل الثالث

بعض جوائز الجودة المعروفة



بعض جوائز الجودة المعروفة

في بيئة الأعمال الحالية التي تعج بمختلف المنافسين، تعتبر الجودة محفزاً للميزة التنافسية بين المؤسسات (تان، 2002). ويبين الاتجاه السائد في بيئة الأعمال الحالية بأن العولمة التجارية قد أدت لإنشاء عدة جوائز حكومية وطنية للجودة من أجل التعريف بالجودة الشاملة ودعمها ومناصرتها (تان، لينوهنج، 2003). ويتم إعداد جوائز الجودة الوطنية بحيث تتوافق مع الأهداف الرئيسية التالية (تان وآخرون، 2003): تعزيز الوعي بالجودة الشاملة، ورفع مستوى الجودة والإنتاجية، وتوفير المبادئ التوجيهية لتقييم وتسهيل التطوير المستمر، وأخيراً، تسهيل المنافسة وتطوير الاقتصاد.

ولو استعرضنا العقود الماضية لجوائز الجودة الوطنية يتضح وجود ثلاث جوائز رئيسية لعبت دوراً رئيسياً في حدوث ثورة نوعية في نظم العمل في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. والجوائز الثلاث هي جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA)، وجائزة الجودة الأوروبية (EQA) وجائزة ديمنج (DP) (تان، 2002). وقد اعتمدت عديد من الدول الأخرى على هذه الجوائز كنماذج لتأسيس جوائزها المحلية.

تتولى الحكومات الإشراف على الجوائز المذكورة أعلاه بصورة أساسية، بالمشاركة مع مجموعة من المقيمين، ومجموعة من المحكّمين الذين يتم اختيارهم من شركات قطاعي الأعمال العام والخاص (تان، 2002).

وتهدف جوائز الجودة الوطنية إلى تعزيز استيعاب المؤسسات لأدائها الحالي سعياً للتنمية، وإلى استهداف مستويات تنمية محددة في المستقبل، وإلى تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير (لي، 2002).

سنستعرض من خلال السرد الآتي مجموعة من جوائز الجودة الرائدة، مثل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا (EQA)، وجائزة ديمنج (DA) في اليابان، وجائزة دبي للجودة والتميز في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجائزة المملكة المتحدة للجودة (UKQA) في المملكة المتحدة، والجائزة الكندية للتميز (CAE) في كندا، وأخيراً، جوائز الجودة في ماليزيا (PMQA).

جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA)



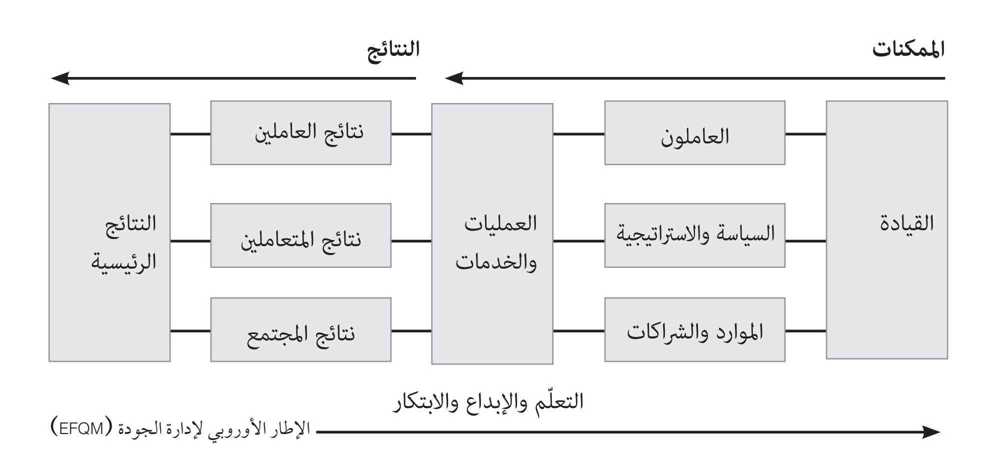
أقر الكونجرس الأمريكي جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) في عام 1987 بهدف مساعدة الشركات ودعمها لتحقيق نتائج طويلة الأجل، وتعتمد الجائزة ثلاث فئات للاستحقاق وهي فئة الخدمات، وفئة الصناعات التحويلية، وفئة الشركات التجارية الصغيرة (بواي، تان، إكسي، جوه، 1998). ويعتمد تقييم الجائزة على طلب التقرير المبدئي، ثم الزيارة الميدانية للموقع، وصولاً للمرحلة النهائية من التقييم والمراجعة. ويتم تقديم ست جوائز في كل فئة من الفئات، وتقوم الشركات الفائزة بمشاركة معلوماتها عن استراتيجياتها الناجحة للجودة مع الشركات الأخرى (بواي وآخرون، 1998).

وبالإضافة إلى ذلك، تتألف جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) من سبع فئات وعناصر متعددة، وتتضمن الفئات: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، والمعلومات والتحليل، والتركيز على إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات ومخرجات العمل (ديفيس، ماركوس، وستادنينج، 2005).

جائزة الجودة الأوروبية (EQA)

أنشئت جائزة الجودة الأوروبية (EQA) في أوروبا في عام 1991 بالتنسيق بين المنظمة الأوروبية للجودة واللجنة الأوروبية (بواي وآخرون، 1998). وتتألف الجائزة من فئتين هما جوائز الجودة الأوروبية (بمختلف فئاتها)، وجائزة الجودة الأوروبية (كونتي، 2007: بواي وآخرون، 1998). تمنح الجائزة الأولى لكبار الشركات في الجودة الشاملة في أوروبا الغربية، بينما تمنح الجائزة الثانية للشركات التي تنجح في تحقيق الجودة أو التميز في التحسين المستمر.

تغطي جوائز الجودة الأوروبية تسعة شروط لنموذج إدارة الجودة والتميز الأوروبي، وتشمل هذه الشروط القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموظفين، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الموظفين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.



الإطار الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM)

جائزة ديمنج (DA)



تم تدشين جائزة ديمنج في اليابان في عام 1951 والتعريف بها بكونها جائزة الجودة الرائدة في جميع أنحاء العالم، والتي حفزت بعض الدول كالولايات المتحدة الأميركية والدول الأوروبية على إنشاء جوائزهم الوطنية (على سبيل المثال: جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA)، وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا (EQA). وتمنح هذه الجائزة للشركات البارزة في التطبيق المنهجي المنظم لمبادئ الجودة (لي، 2002). كما تمنح جائزة ديمنج للمؤسسات الناجحة والمتميزة في تطبيق دورة: خطط – افعل – تحقق – تصرف (PDCA).

جائزة الجودة في المملكة المتحدة (UKQA)

أنشئت جائزة الجودة في المملكة المتحدة (UKQA) بواسطة المؤسسة البريطانية في عام 1994 (بواي وآخرون، 1998)، ويتم منح هذه الجائزة لشركات القطاع العام، وشركات القطاع الخاص، والقطاع التطوعي. وتتكون من أربع فئات رئيسية منها الشركات ذات 250 موظفاً أو أقل، والشركات ذات 251 موظفاً أو أكثر مع إدراج الشركات التابعة، والشركات في القطاعين العام والتطوعي ذات 250 موظفاً أو أكثر، والشركات في القطاعين العام والتطوعي ذات 251 موظفاً أو أكثر.

الجائزة الكندية للتميز (CAE)



أنشئت الجائزة الكندية للتميز (CAE) في كندا عام 1997، وتغطي ثلاث جوائز متميزة أخرى وتشمل جائزة ممارسة الأعمال لصالح المجتمع (روح المبادرة)، وجائزة الجودة، وجائزة الابتكار، وهي تشابه جائزة الجودة الوطنية (بواي وآخرون، 1998). وتتألف الجائزة الكندية للتميز من ثماني فئات مقسمة على النحو التالي؛ أربع فئات للقطاع الخاص (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات التحويلية الكبيرة، والمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة والخدمات الكبيرة)، وثلاث فئات للقطاع العام (الحكومة، والتعليم، والرعاية الصحية). وخصصت الفئة الأخيرة للمؤسسات غير الربحية. وتتشابه معايير الاختيار في هذه الجائزة مع جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA).



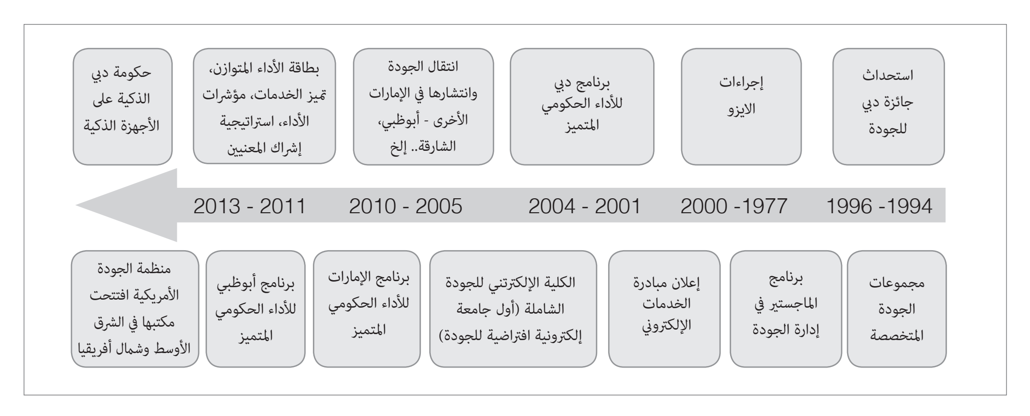
الفصل الرابع

الجودة والتميز
في دولة الإمارات العربية المتحدة



الجودة والتميز
في دولة الإمارات العربية المتحدة

ابتدأت الإمارات العربية المتحدة في التسعينيات اقتصاداً يعتمد على الخدمات والمعلومات، حيث حددت رؤية القيادة الرشيدة للدولة الحاجة إلى وجود اتجاه واضح يعكس جودة الخدمات، ويحقق القدرة التنافسية، ويعرض الشكل أعلاه رحلة دولة الإمارات نحو الجودة والتميز. وقد جعل قادة الإمارات العربية المتحدة شغلهم الشاغل في إدارة التميز في سياق التميز العالمي، وإدارة مبادرات الحكومة الإلكترونية التي تعزز الجودة، والنتائج، وتجربة العملاء. وقد انعكست نتائج هذه المبادرات بصورة إيجابية، بينت مدى القدرة التنافسية والفعالية في الدولة (ثاواني، 2014).



رحلة دولة الإمارات العربية المتحدة نحو التميز (المصدر: ثاواني، 2014)

مبادرات التميز الرئيسية في دولة الإمارات العربية المتحدة

تبعت الإمارات الأخرى في دولة الإمارات خطى رحلة التميز في إمارة دبي، فأطلقت تبعاً لذلك برامج متعددة تستهدف تطوير الكفاءة والفعالية وخدمة العملاء. وفي العقد ونصف العقد الماضيين، برزت بعض مبادرات التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومنها جائزة الشيخ خليفة للتميز، وجائزة الشارقة للتميز الاقتصادي، وجائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال، وجائزة الشيخ صقر للأداء الحكومي المتميز في إمارة رأس الخيمة، وجائزة عجمان للتميز في إمارة عجمان، وجائزة أبوظبي للتميز في الأداء الحكومي، وجائزة الإمارات للتميز الحكومي، وعلامة الإمارات للجودة (EQM)، ومجلس الإمارات للتميز.

نموذج جائزة دبي للجودة

جائـــــزة دبـــــي لـلـجـــودة
DUBAI QUALITY AWARD

اتباعاً للرؤية السديدة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، للمضي قدماً في رحلة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة وخوض سباق التميز، تظل رحلة التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة تخوض سباق التميز لتعزيز مكانة دولة الإمارات وإمارة دبي تحديداً كمنافس للقب عاصمة الشرق الأوسط التجارية والمالية. ولهذه الرؤية السديدة مخرجات مهمة كالاستدامة في تعزيز برامج الجودة والتميز في القطاعين العام والخاص بهدف تحقيق أفضل الممارسات والأداء المتميز استناداً إلى المعايير التي أطلقتها حكومة دبي.

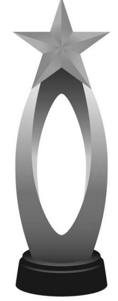
وبناء على ذلك، أنشأت حكومة دبي بعض الجوائز الموجهة نحو تحسين أداء الشركات ولتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن بين هذه البرامج: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، والذي أنشأته الحكومة للعمل على تعزيز أداء المؤسسات الحكومية في إمارة دبي (Dubai, 2012).

وتشمل الجوائز الأخرى جائزة دبي للجودة، برنامج دبي للخدمة المتميزة، وعلامة الإمارات للجودة، جوائز دبي للتنمية البشرية، وجائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال. وقد تم تدشين جائزة دبي للجودة (DQA) في عام 1994 بواسطة دائرة التنمية الاقتصادية في دبي، لتعمل كأداة لتعزيز العمليات التجارية للشركات في الإمارة، وتتألف الجائزة من قطاعات اقتصادية مختلفة (مثل: الخدمات، والتصنيع، والتمويل، والبناء، والتجارة، والمهنية).

تستند جائزة دبي للجودة في أساسها إلى نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والذي تم تطبيقه بنجاح في كلا النوعين من المؤسسات (الخاصة والعامة) منذ إنشائه في عام 1992. ولنموذج التميز الأوروبي تسعة معايير تطبقها جائزة دبي للجودة. بينما تصنف جائزة دبي للجودة لثلاث فئات، تتضمن جائزة دبي للجودة الفئة الذهبية (GOLD) وجوائز دبي للجودة (DQA)، وبرنامج دبي لتقدير الجودة (DQAP).

جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز (ADAEP)

أنشأت الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي إدارة من مهامها تنظيم وتطوير كامل الجوانب المتعلقة بالأداء الحكومي المتميز، وبهدف توضيح الأهداف والغايات المنشودة للبرنامج، ولإضافة القيمة في أداء عمليات الحكومة.



جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميّز
ABU DHABI AWARD FOR EXCELLENCE IN GOVERNMENT PERFORMANCE

وفي هذا الصدد، تتصدر جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز البرنامج الذي يوفر منصة أساسية تدعم رؤية أبوظبي 0302. وتسهم الجائزة بصورة أساسية في الوعي باحتياجات التميز في المؤسسات الحكومية والقدرة التنافسية لتحسين قطاع الخدمات الحكومية، كما تسهم في تبادل المعلومات والتعريف باستراتيجيات التطوير الناجحة.

وتتمحور أهداف البرنامج على: المساعدة في تحسين الأداء وأفضل الممارسات وتطوير قدرات المؤسسات وأدائها استناداً إلى نموذج التميز، وتقديم القيمة المضافة لعملاء الحكومة وأصحاب المصلحة المشتركة، وتسهيل تطبيق وتبادل أفضل الممارسات على الصعيدين المحلي والعالمي، وتطوير الكفاءات والمعارف والمهارات وتوجهات الأفراد، ورفع معايير الجودة وتقليص تكاليف الإنتاج.

تتلخص أهم منافع تطبيق برنامج جائزة أبوظبي للتميز (ADAEP) في مزايا عدة منها: الفرصة لتحديد مستوى الإدارة الحكومية بواسطة عمل المقارنات المرجعية وقياسها في إطار التميز الدولي، والفرصة للحصول على المعلومات المكتوبة بشأن أداء الإدارات الحكومية والتحدث المباشر وجهاً لوجه مع فريق التقييم، كما يشكل البرنامج تحفيزاً للموظفين من كافة المستويات الوظيفية، ويشكل فرصة للتعرف على أفضل الممارسات، كما يعتبر البرنامج منصة مهمة لاستراتيجيات التميز.

الفصل الخامس

منظومة الجيل الرابع للتميز



منظومة الجيل الرابع للتميز

هناك العديد من التحديات والعوائق التي تواجهها المؤسسات في جميع أنحاء العالم، ولكن بالإمكان معالجة تلك العوائق لتحقيق الأهداف ورؤى تلك المؤسسات، من خلال استخدام استراتيجيات مبتكرة وخطط لجني نتائج مثمرة والحصول على ميزة تنافسية، والتي تمكن المؤسسات من مواكبة الأفكار الإبداعية الحديثة والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية.

وتعد دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من أهم الدول التي باتت تهتم وتعمل على استحداث تطبيقات ريادية لمفاهيم التميز المؤسسي على مستوى العالم، إذ تأتي هذه الخطوة كنظرة ثاقبة لحكومة دولة الإمارات لتحقيق رؤيتها 2021، وسعيها للريادة في هذا المجال، وهنا نستذكر المقولة المشهورة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي: (نحن لا ننتظر الأحداث، بل نحن من يصنعها).



الجيل الرابع من منظومة التميز الحكومي

ومن الجدير بالذكر أن مؤسساتنا المحلية والاتحادية استفادت من أفضل الممارسات العالمية المتبعة بهذا المجال لبناء ثقافة التميز، ووضع حجر الأساس للعديد من الأنظمة المتبعة كالنظام الأوروبي للجودة كأحد أنجع الأنظمة التي استحدثت في عام في 1991

ببلجيكا، وتتكون من تسعة معايير، كما أنها باتت تستخدم في العديد من برامج التميز الحكومي على مستوى الدولة كبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وبرنامج أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة دبي للجودة، لتدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية قصيرة وبعيدة المدى، وكذلك تحقيق التنافسية.

ونتيجة لذلك فقد حققت دولة الإمارات العديد من الإنجازات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر؛ الحصول على المركز الأول إقليمياً في التنافسية العالمية لريادة الأعمال 2016، كما تصدرت أيضاً في مؤشر السعادة عربياً وخليجياً بين الدول الأكثر سعادة في 2016، كما حلت دولة الإمارات في المركز السادس عالمياً في مؤشر خدمات الحكومة الإلكترونية في 2012.

ولأن الطموح لا حدود له نستذكر هنا أيضاً المقولة الذهبية لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي: (الابتكار في الحكومات ليس ترفاً فكرياً أو تحسيناً إدارياً أو شيئاً دعائياً: الابتكار في الحكومات هو سر بقائها وتجددها، وهو سر نهضة شعوبها وتقدم دولها)، ولهذا فقد آن الأوان لتبادر دولة الإمارات باستحداث نموذجها الريادي في التميز المؤسسي، الذي أطلق عليه الجيل الرابع، لتحقيق الرفاهية والسعادة، وتخطي توقعات المجتمع لتحقيق متطلباته في الحصول على خدمات حكومية بمستوى سبع نجوم، وبأعلى درجات الكفاءة والفعالية، ودعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار.

علاوة على هذا فلم تعد برامج التميز الحالية تفي بالغرض للوصول إلى الريادة وتحقيقها، لذا فقد تم استحداث الجيل الرابع، الذي يرتكز على مفاهيم الريادة كالابتكار والتطوير المستمر واستشراف المستقبل، وتتربع الريادة على أهم أسباب النمو والنجاح وتحقيق الربحية بناء على أحدث التجارب العلمية الحديثة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي (OE)

يكشف تاريخ الجودة الشاملة وتطورها بأن الجودة قد قطعت شوطاً طويلاً من حيث التحول (إينويسا وبالينو، 2010). وقد بدأ هذا التحول في شركات التصنيع من مفهوم التفتيش لمفهوم الوقاية (مرحلة الجودة الأكثر أهمية).

وفي الوقت الراهن، وبصرف النظر عن عملية التصنيع يتم التركيز على جميع الأنشطة المتصلة بالعملاء الداخليين، فضلاً عن العملاء الخارجيين (إينويسا وبالينو، 2010).

وبالإضافة إلى ذلك، تعزز المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ممارسة الأعمال التجارية عن طريق زيادة الإنتاجية، وإرضاء العملاء، وتحسين جودة المخرجات، وتقليص التكاليف. وبعبارة أخرى، فإن ممارسات الجودة الشاملة تقود للتميز في العمل (لي، 2002). ويعد ذلك تغيراً مهماً في تاريخ الجودة الشاملة، لا سيما تحولها من مرحلة التفتيش لمرحلة التميز.



ومن الجدير بالذكر هنا، أن أغلبية الباحثين قد ناقشوا العلاقة التي تربط بين الجودة الشاملة وتميز الأعمال مرة تلو الأخرى، في بحوثهم ودراساتهم، وعملوا على تعزيز العلاقة المتينة بينهما. ففي عمليات التصنيع، قام شارما وكودالي (2008) بمراجعة 28 جائزة للجودة وعدد من نماذج الجودة وأطر العمل، كما قاما بإجراء تحليل مقارن لتحديد عناصر الجودة الشاملة. لقد قاما بتطوير إطار عملي لتطبيق عناصر الجودة الشاملة للمحافظة على التميز في عمليات التصنيع. وخلصا إلى أن التميز في الجودة الشاملة يعتبر شرطاً رئيسياً لتحقيق التميز في التصنيع.

وفي السياق ذاته أقر الباحثان إيونسيا وبلينو (2010) بأن المبادئ التي تحكم «نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة» ترتبط بشكل رئيسي بالمبادئ الأساسية للجودة الشاملة. وكشف الباحثان بأن الرحلة المتواصلة نحو التميز المؤسسي تشير إلى العمليات المتواصلة لإدارة الجودة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الجودة والمعرفة الإدارية، قام الباحثون ليون، وأكسينتي، ووايسبيرغ (2008) بدراسة الطريقة التي يمكن الجمع بين كل المتغيرات المذكورة أعلاه في نموذج تشغيلي مترابط وإطار عمل لتحسين إجراءات التميز.

ووجدوا أن تعلم الأساليب والمنهجيات لتطبيق إطار عمل يتسم بالجودة ويرتبط بإدارة المعرفة يتطلب مشاركة القيادة مع القوى العاملة واستخدام أدوات إدارة المعرفة.

كما أجرى الباحثون حفيظ، وملاك وعبدالمجيد (2006)، حيث أجروا تحليلاً ومقارنة بين عشرة أعمال رئيسية ترتبط بخصائص فلسفة الجودة الشاملة باستخدام استبيان استقصائي قاموا بتوزيعه على 40 شركة أوروبية.

واستخلصوا من الاستبيان أن المؤسسات تواجه صعوبة في تطبيق نظريات الجودة الشاملة. كما استنتجوا أيضاً أن المؤسسات تستطيع أن تفهم المتطلبات المؤسسية والتجارية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة إذا قامت باستخدام عدد قليل من المقارنات المرجعية من أفضل الممارسات.

وقد أكد الباحث لي (2002) من خلال دراسة لإحدى الحالات للتحقق من الأسلوب الذي يمكن منه تعزيز التميز في الأعمال باستخدام إطار عملي من أفضل الممارسات في الجودة الشاملة بالرجوع للبيانات التي تم جمعها من المقابلات الشخصية والمقابلات التفصيلية لموظفي المؤسسة وخاصة مديري العمل الطامحين بالفوز بـ«جائزة سنغافورة للجودة». وخلص الباحث لاستنتاجات حيوية يمكن استعمالها لتكون مبادئ توجيهية للمؤسسات الراغبة بتطبيق الجودة الشاملة لتحقيق التميز في أعمالها التجارية.

أما بالنسبة لدور آيزو 9000 والجودة الشاملة في تحقيق التميز في العمل، فقد قام الباحثون حسن وعلي ولام (2007) بدراسة تأثير تطبيق صيغة متداخلة من آيزو 9000 والجودة الشاملة على حد سواء، ودراسة النتائج الناجمة عنها من جانب الميزات التنافسية والتميز في العمل. واستخدم الباحثون في دراستهم المقابلات الشخصية للأفراد من ست شركات حاصلة على شهادة آيزو 9000. وخلصوا في دراستهم إلى

أن الشركات المعتمدة الحاصلة على آيزو 9000 وتلك التي تطبق الجودة الشاملة في وقت واحد، تتوقع الحصول على فوائد في ضوء إنتاجيتها، وفي ضوء رضا العملاء، والتسليم، وجودة المنتج. باختصار، فقد وضحت هذه البحوث والدراسات بما لا يدع مجالاً للشك دور الجودة الشاملة في تحسين الأعمال والتميز المؤسسي، حيث تمتلك غالبية نماذج التميز في العمل قاعدة متينة تستند إلى الجودة الشاملة، حيث تتحول بعض نماذج الجودة لنماذج التميز.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المؤسسي (OP)



ناقشت كثير من الدراسات والبحوث المكتوبة عن الجودة أهمية الجودة الشاملة، كما ركزت الغالبية العظمى من الدراسات التجريبية على العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (كوريدور وغوني، 2011). وفي نفس المجال بين الباحثان سيلا وإبراهيم بور (2002) بأن الدراسات المهمة قد كشفت بأن تطبيق الجودة الشاملة في العمل سوف يساهم في نهاية المطاف وبشكل إيجابي في أداء جميع أنواع المؤسسات. كما أظهرت دراسات أخرى علاقة الجودة الشاملة الإيجابية بمخرجات الأداء (الربحية والأداء المالي) (كامينغز وورلي، 1997)، وبمخرجات الأفراد (رضا العملاء، ورضا الموظفين، وعلاقات الموظفين) (لولر، لدفورد، موهام، تنكاسي، 1995).

وتؤكد سيلا (2007) بأنه يمكن قياس العلاقة بين هذين المتغيرين بفعالية من خلال البحث في بعض أبعاد الجودة الشاملة، ويقصد بها القيادة والمعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والموارد البشرية، والكفاءة المؤسسية، والمخرجات المالية، ومخرجات السوق، وإدارة الموردين.

وقد أجرى بعض الباحثين مثل أهيري وآخرين (1995) مراجعة شاملة للبحوث والدراسات عن استراتيجية الجودة الشاملة مستخدمين معايير جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة ومعايير جائزة الجودة الأوروبية، استعرضوا فيها 226 بحثاً ودراسة تتضمن (الدراسات الميدانية، والحالات، والدراسات النظرية) كتبت خلال السنوات 1970 إلى 1993، فأظهرت نتائج المراجعة وجود تضارب بين الدراسات النظرية والتجريبية، فاقترحوا زيادة الدراسات الميدانية لتعزيز النتائج.

وفي دراسة أخرى، استعرض فيها فينس (1998، 1999) عشرين دراسة تجريبية ركزت على الجودة الشاملة باستخدام عوامل النجاح الرئيسية للجودة الشاملة ويقصد بها التزام الإدارة العليا، وإدارة العمل، وإدارة العمليات، وإشراك العملاء، وتصميم المنتجات، ومشاركة الموردين. وفي موضوع علاقة الأداء المؤسسي والجودة الشاملة، استعرض الباحثان يونج وويلكنسون (1999) خمس عشرة دراسة مطبقة في عدد من البلدان أكدت النقاط الإيجابية والسلبية المتبادلة بين المتغيرين. توصل الباحثان لاستنتاج مفاده أنه يجب اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة بشكل متكامل من أجل تحقيق الأداء المؤسسي؛ وبعبارة أخرى، يجب أن تشكل الجودة الشاملة جوهر العمليات المؤسسية.

وفي دراسة أجراها الباحثان سيلا وإبراهيم بور (2002)، استعرضا خلالها 347 دراسة بحثية نشرت خلال الفترة 1989-2000، سلطا الضوء على 25 عاملاً من عوامل الجودة الشاملة الرئيسية في إطار دراستهم. وأظهرا فيها أن رضا العملاء والتركيز على العملاء كانا من بين أبرز العوامل، تليها قيادة الموظفين والتدريب، والتزام الإدارة العليا. وذكرا أيضاً أن إدارة الجودة في سياق قطاع الخدمات يشكل تحدياً للإدارة بسبب الخصائص غير الملموسة للخدمات. ومن الجدير بالذكر أن ست عينات في دراستهم من أصل 347 نفذت في دول الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية السعودية)، مما يدل على قلة عدد الدراسات في هذا المجال في المنطقة.

استعرض الباحث بيكر (2003) أدبيات الجودة الشاملة التي نشرت خلال الفترة 1987–2002 باستخدام التحليل البعدي، وخلص إلى وجوب الدعم الميداني للعلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

وفي دراسة أخرى، حاول هندريكس وسينغال (1997) الإجابة عن تساؤلات تقول بأن تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يعزز الأداء التشغيلي للمؤسسات التي تفوز بجوائز الجودة. استغرقت دراسة الباحثين 10 سنوات، 6 سنوات منها كانت قبل الحصول على الجائزة و3 سنوات بعد الفوز بها. وخلص الباحثون إلى أن المؤسسات في عينة الاختبار وسعت نفقاتها بالمقارنة مع نظرائها من المؤسسات الأخرى، كما حققت نتائج نمو أعلى من حيث إجمالي الأصول والتوظيف.

وعلى نفس المنوال جاءت دراسة الباحثين كوريدور وغوني (2011)، حيث استخدما طريقة عالمية لدراسة علاقة الأداء المؤسسي والجودة الشاملة بين الشركات الإسبانية التي فازت بجوائز الجودة الشاملة في الفترة 1997–2003، فوجدوا بأن المؤسسات التي استخدمت نظم الجودة الشاملة ليست متفوقة على نظيراتها، بينما فازت الشركات السباقة في تطبيق الجودة الشاملة وحققت الإنجازات نظراً للتطبيق المبكر لنظام الجودة واختيارها للوقت المناسب.

قام الباحث تاري (2005) باستعراض بحوث ودراسات الجودة الشاملة مستخلصاً منها 9 عوامل رئيسية وتتضمن: تخطيط الجودة، والتزام الإدارة، والقيادة، والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، والاتصال، والإدارة استناداً إلى الوقائع، والموارد البشرية، والوعي المؤسسي، والوعي الاجتماعي، والوعي البيئي، وتعاون الموردين. كما خلص إلى أن الجودة الشاملة والموارد البشرية مترابطين في علاقة متينة يشكل فيها الأول أساساً لنجاح الثاني.

أما بالنسبة إلى دور الوسيط الذي تقوم به الجودة الشاملة وفعاليتها في الأداء، فقد اختبرها عدد من الباحثين ومنهم فوينتس، الباسيتي–سايز، وليورنز – مونتيس (2004) واختبروا على وجه التحديد العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة، والخصائص

البيئية، والأداء المؤسسي. واستخدم الباحثون في دراستهم بيانات حصلوا عليها من مديري الجودة العاملين في 273 شركة إسبانية، ولاختبار فرضياتهم استخدم الباحثون نموذج المعادلة الهيكلي مع النموذج السببي.

وكشفت دراستهم أن الخصائص البيئية تؤثر في تطبيق الجودة الشاملة، كما تؤثر في الجوانب التشغيلية والمالية والبشرية للأداء في المؤسسة.

وركز الباحثون فينغ وبراجوغ وتان وسوهال (2006) على الدور الوسيط الذي تلعبه الجودة الشاملة في العلاقة بين الأداء المؤسسي والاستراتيجية المؤسسية باستخدام البيانات التي جمعت من 194 مديراً من مستوى الإدارة الأولى والإدارة المتوسطة من شركات أسترالية.

كذلك استخدم الباحثون في بحوثهم نماذج المعادلة الهيكلية لدراسة النموذج السببي، ولاحظوا التأثير الذي تلعبه الجودة الشاملة بكونها وسيطاً في العلاقة المتكاملة والمتبادلة بين الاثنين. كما نادوا بضرورة وجود موارد أخرى تدعم الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج عالية للأداء المؤسسي.

وفي دراسة أخرى ناقش الباحث الهوني (2014) التطبيق الناجح للجودة الشاملة على أساس عوامل الجودة الحاسمة وفي سياق قطاع النفط والغاز في ليبيا مستخدماً استبياناً تم تطويره ليتضمن 11 عاملاً من عوامل الجودة مع 42 عنصراً. وقد تم توزيع الاستبيان على عدد 45 من المشاركين العاملين في شركات النفط والغاز في ليبيا، تم جمع عدد 42 استبياناً صالحاً للاستعمال منها، وهو ما يمثل نسبة استجابة تبلغ 93٪.

وأظهرت النتائج التي توصلوا إليها أن جميع عوامل الجودة وعددها 24 عاملاً هي مهمة وأساسية من أجل التطبيق الناجح للجودة الشاملة – وأيدت هذه النتيجة دراسات أخرى من نفس العيار وجدت في هذه البحوث.

وقام الباحث بيضون (2003) بعمل دراسة ميدانية عن العوامل الرئيسية للجودة الشاملة بين الشركات الفلسطينية للتعرف إلى هذه العوامل، والتي تعتبر مهمة لتطبيق

الجودة الشاملة وأيضاً لتسليط الضوء على الأسلوب الذي يتم فيه تطبيق هذه العوامل في إطار عمل هذه الشركات. وأبرز بيضون 19 عاملاً من عوامل الجودة الرئيسية وتعتبر في غاية الأهمية للتطبيق وقد تم تصنيفها في ثلاثة مستويات من حيث الأهمية، وتم إبراز تسعة عوامل منها تعتبر مهمة في المراحل الأولية من عملية التطبيق.

ومن جانب آخر ركز عدد من الباحثين في دراساتهم على العوامل الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل الدراسات التي قام بها ألين وكيلمان (2001) ودين وبوين (1994)، ودوغلاس وجدج (2001)، وإيستون وجارل (1999)، ونيلسون وآخرون. (2001)، ريد وآخرون. (2000)، والدمان (1994)، وسيلا وإبراهيم بور (2005). وفي سياق الشركات العاملة في صناعة الأسمنت، أجرى دوبي (2015) دراسة عن ممارسات الجودة الشاملة السهلة وآثارها على أداء الشركات. واستخدم في دراسته المراجعة المنهجية للدراسات والبحوث التي تقترح استخدام منهجية الباحث ترانفيلد وآخرون (2003) كما قام بتطوير فرضيات ومواد استبيان تحدد الفجوات الموجودة في بحوث وأدبيات الجودة الشاملة.

كما استخدم في دراسته تحليل التراجع، وذلك لاختبار النظريات ووجد بأن الشركاء الداخليين والخارجيين، وثقافة الجودة، والتركيز على الموارد البشرية، والرؤية الواعية للقيادة كلها نقاط إيجابية ومهمة تشكل محددات أداء الشركة أو المؤسسة.

واذا انتقلنا للصين نجد الدراسات التي قامت في شركات التصنيع الصينية، حيث أجرى تشين (2015) دراسة تجريبية باستخدام الاستبيانات لتحليل العلاقة التي تربط بين الجودة الشاملة، ونظام (JIT- Just in Time) وعمليات الإنتاج، حيث جمع تشين البيانات من 173 شركة صينية، كما قام بتطبيق نظم (SEM) و(SPSS) و(AMOS) المعيارية لتحليل الفرضيات.

واستخلص بوجود تأثير إيجابي لنظام (JIT) على أداء الجودة الشاملة وعمليات الإنتاج، وعلى الأداء، وبوجود علاقة إيجابية للجودة الشاملة على أداء عمليات الإنتاج.
كذلك كرست العديد من الدراسات الأخرى أعمالها لدراسة تطبيق الجودة الشاملة ونظام

(JIT) وارتباطهما بأداء العمليات الإنتاجية (production operations performance - POP) زلبست وآخرون (2010)، مع وجود الغالبية العظمى من الدراسات التي تركز على كليهما باعتبارهما وحدة واحدة، فعلى سبيل المثال قام عديد من الباحثين بدراسة هذه الوحدة المركبة مثل ناكامورا وآخرين (1997) وتشن وتان (2011، 2013)، وفورلان وآخرين (2011)، وجرين وآخرين (2014)، بينما ركز الباحثون على دراسة الجودة الشاملة لوحدها بصورة منفصلة، وذلك في الدراسات التي قام بها شمشون وترزيوفزكي (1999)، وداس وآخرون (2011)، وزاتزيك وآخرون (2012)، وفينجارتن وآخرون (2013)، وأكغون وآخرون (2014)، وكالفو مورا وآخرون (2014).

ناقش الباحثون كلاً من ممارسات الجودة الشاملة الخفيفة السهلة التطبيق وتلك الصعبة التي تحتاج للمزيد من الجهد في تطبيقها على حد سواء، ومنهم الباحث كالفو مورا وآخرون (2014)، وقد وصف ممارسات الجودة الشاملة الخفيفة السهلة بكونها خصائص الثقافة المؤسسية في الجودة (على سبيل المثال، التزام القوى العاملة، والرؤية المشتركة، والعمل الجماعي) بينما وصف ممارسات الجودة الشاملة الصعبة بكونها منهجيات وأدوات الجودة (على سبيل المثال، أدوات التحكم في العمليات الإحصائية (SPC)، ونظام معلومات الجودة).

بالإضافة إلى الدراسات المذكورة أعلاه، ناقش كايناك (2003) بأن ممارسات الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي إلى تعزيز أداء العمليات الإنتاجية (POP) (بمعنى المخزون وجودة الأداء)، في حين قام الباحث لي (2004) بالكشف عن طريق التجريب بأنه يمكن لشركات التصنيع في الصين الاستفادة من العديد من المزايا إذا قامت بتطبيق الجودة الشاملة. من ناحية أخرى، أثبت الباحث بيرد وآخرون (2011) من خلال دراسته بأنه يمكن للجودة الشاملة أن تؤدي لتعزيز المخزون وجودة المنتج، في حين استخدم الباحث زاتزيك وآخرون (2012) بيانات طولية جمعها من 780 شركة من شركات التصنيع. وكشف بأن الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بتكلفة الأداء متصدرة بقية قيادة التكاليف (الشركات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة). وفي دراسة مرتبطة، وجد يونس وآخرون (2013) أن

الجـودة الشـاملة يمكـن أن تـؤدي إلى تعزيـز القدرات من حيث التسـليم فـي الوقت المناسـب واسـتيفاء معايير الجودة.

أمـا بالنسـبة لتأثيـر نظـم (JIT , RFID والجـودة الشـاملة) علـى الأداء المؤسسـي فقـد ركـز الباحثـان زلبسـت وأبشـاير (2014) علـى اعتمـاد تكنولوجيا تحديـد تردد الراديـو (RFID) وتبـادل المعلومـات فـي شـركات التصنيـع، وعلـى الآثـار المترتبـة عنهـا علـى ممارسـات نظـم (JIT) والجـودة الشـاملة، وكذلـك الآثـار المترتبـة على الأداء التشـغيلي. واسـتخدموا في دراسـتهم أسـلوب تحليل المسـار لجمـع البيانات مـن 104 مديريـن مـن مديـري التصنيـع والمشـرفين وفنيـي الجودة.

وأظهـرت النتائـج التي توصلوا لهـا أن اسـتخدام تكنولوجيا RFID، وتقنية سلسـلة الإمـداد، ومشـاركة المعلومـات، والعمل بروح الفريـق الواحد، لتحسـين تقنيات JIT المسـتخدمة في الشـركة وتحسـين قدرات الجودة الشـاملة سـوف تسـاهم في تعزيز قـدرات الشـركة، وبالتالي فـي تعزيز أدائها التشـغيلي.

قـام الباحثـون خيمينيـز- خيمينيـز، ومارتينيـز- كوسـتا، ومارتينيـز- لوريتتـي ورابـح (2015) بفحـص أداء الجـودة الشـاملة فـي الشـركات متعـددة الجنسـيات بهـدف تحليـل التفاعـل بيـن البرامـج والتعلـم المؤسسـي ولتحليـل كيفيـة اسـتغلال واستكشـاف القـدرات التـي تمكـن مـن اسـتيعاب الجـودة، والبرامـج التـي تسـاهم فـي تطويـر التعلـم فـي الشـركات. كمـا قامـوا بمحـاكاة المعادلـة الهيكليـة لاختبـار النمـوذج المقتـرح علـى أسـاس البيانـات التـي تـم جمعهـا مـن 111 شـركة مـن الشـركات متوسـطة الحجـم فـي إسـبانيا. وحصلـوا علـى أربعـة أنـواع مـن الاسـتجابات، ولـكل اسـتجابة منهـا بنيـة تقـاس بمقيـاس ليكـرت اختبـرت بواسـطة دراسـات سـابقة. وأظهـرت النتائـج التـي توصلـوا إليهـا العلاقـة الإيجابيـة والمهمـة للجـودة الشـاملة مـع علاقـة إدارة الجـودة الشـاملة فـي اسـتغلال المـوارد. كمـا أظهـرت النتائـج التـي توصلـوا إليهـا أيضـاً أن نظـام الجـودة الشـاملة أثـر تأثيـراً إيجابيـاً فـي الأداء.

يؤيد الباحثان فانيشينشاي وآيجل (2011) آراء البقية من الباحثين بأن الشركات الكبرى التي تعتمد على الجودة الشاملة لدعم أدائها تحصل على نتائج إيجابية واضحة ومؤثرة. وعلاوة على ذلك، حقق الباحثان بابتوندي وفينغ (2015) في تطبيق الجودة الشاملة عبر نظام آيزو 9001 في شركات البناء الصينية العاملة في نيجيريا.

وكان هدفهم من هذا التحقيق تصميم ودراسة نموذج يجمع بين سمات الثقافة الوطنية ومبادئ الجودة الشاملة لكي يتم التطبيق الناجح للجودة الشاملة في مثل هذه الشركات. وقام الباحثون باختبار نموذجهم من خلال عمليات البحث التي تمت على ثلاث مراحل بالصفات التالية: في المرحلة الأولى قاموا بإجراء مسوحات مقطعية بين العمال الصينيين وعددهم 48 عاملاً وبين العمال النيجيريين وعددهم 80 عاملاً. وفي المرحلة الثانية استخدم الباحثون دراسة «دلفي» وطبقوها على 12 خبيراً من خبراء الجودة الشاملة. أما في المرحلة الثالثة، فقد قاموا بدراسة حالة من المشاريع الصينية في نيجيريا.

وأظهرت النتائج الإحصائية توافقاً كبيراً بين اثنتين من الشركات الصينية ذات الجودة الجيدة وبعض من السمات المهمة، كما أظهرت التناقض الكبير بين الشركات الصينية ذات النوعية الجيدة والشركات الصينية ذات النوعية الرديئة من بين الشركات العاملة في نيجيريا.

وبالإشارة إلى الدراسات المذكورة أعلاه، قام الباحثون ناويلاو وسيشينسامبوي وموانزا (2015) بإجراء دراسة لاختبار ممارسات الجودة الشاملة في نطاق المدارس الثانوية في زامبيا. تهدف الدراسة للتعريف بمبادئ الجودة الشاملة التي تمارسها هذه المدارس، كما تهدف لتحديد المستوى الذي يتم فيه ممارسة هذه المبادئ والعوامل التي تؤثر في ممارسات المدارس.

استخدم الباحثون عينة عشوائية الهدف منها جمع البيانات من 120 معلماً من معلمي المدارس الثانوية، وذلك من مجموع 1740 مدرساً للمدارس الثانوية في منطقة لوساكا. وقد تم تصنيف المناطق إلى خمس مناطق وهي (لوساكا الوسطى، شيلنجي، وموموني، وشيبوليا، وشونجا).

ولتنظيم جمع البيانات استخدم الباحثون استبيانات وجداول منظمة للمقابلات. عمل البحث على تطوير الإطار النظري والمفاهيمي للعمل، كما شكل عدداً من الفرضيات الجدلية بالاعتماد على المبادئ السبعة للجودة الشاملة، والتي تم التحقق منها عن طريق تحليل الاستبيانات والمقابلات. وأظهرت النتائج التي توصلوا إليها أن مبادئ العمل الجماعي قد مورست على الرغم من أن الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبيان لم يكونوا على علم مسبق لأي مدى مورس به. كان التحسين المستمر والتدريب جزءاً من المبادئ والممارسات التي تم اختبارها، وأما بالنسبة لمبدأ الالتزام، فقد التزمت الإدارة بالعمل معاً من أجل رضا الطلاب.

وفيما يتعلق بمبدأ الجودة، فإن ما نسبته 95٪ أثبت ارتفاع مستوى الثقة، ووضوح الرسالة، ووضوح الشعار، ووضوح رؤية المدارس في أنشطتها المتعلقة بالجودة. كما أظهرت الأبحاث أيضاً أن ما نسبته 95٪ فقد تم تحفيز المعلمين لاتخاذ القرارات بأنفسهم لصالح الجودة في العمل.

قدمت معظم الدراسات التي أجريت في سياق الدول المتقدمة كيفية ممارسة مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الثانوية؛ فعلى سبيل المثال، كشف الباحث جاما (2010) أنه تم تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية والمراحل العليا على أمل التصدي للمعوقات التي تواجهها الجودة ولتحقيق مستوى عالمي من الجودة في التعليم النوعي في إندونيسيا.

ونتيجة لذلك، اقترحت السياسة التعليمية الوطنية الإندونيسية (رقم 20، 2003) إنشاء المدارس النموذجية في مرحلة المدارس الأساسية والثانوية، وبالتوجه نحو اعتماد معايير التعليم الدولية. وبالمثل، في ماليزيا، قام الباحث بورراجاب وآخرون (2011)، باستعراض للكتابات المنشورة، وذكر بأن المعلمين الماليزيين مقتنعون تماماً بأن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء في المدارس، لا سيما في جوانب الجودة والتعلم. وعلى خطاهم، تناول رامبا (2004) النقاش حول كيفية تحديد وتصور الجودة الشاملة في النظام التعليمي بالاعتماد على نقاط «ديمنغ» الأربع عشرة للجودة. وتوصل إلى استنتاج مفاده عدم وجود مفاهيم مثل التعلم والمناهج في هذه المبادئ الأربعة عشر.

لذلك يتوجب تكييف تصور «ديمنغ» بحيث يوجه للمدارس، ويمكن تجسيد ذلك إذا تم مخاطبة الإدارة التعليمية والمدرسين والطلاب بمبادئ الجودة الشاملة كما يتم مخاطبة أرباب العمل والموظفين والعملاء، واكتساب المعرفة بكونها منتجاً من المنتجات. ووفقاً لدراسات سابقة قام بها (لونينبورج 2010؛ وأورنستين وآخرون، 2009)، فعند العمل على تلك الفكرة، وتبني تلك التطبيقات يمكن للمدارس أن تحقق المزيد من الإنجازات.

في ولاية ألاسكا، قام الباحث كوتون (1994) بإجراء دراسة مخصصة تهدف لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، مركزاً على مدرسة ماونتن إيدجكومبي، فكشفت دراسته بأن المعلمين يحضرون المؤتمرات لتحسين جودة التعليم. واعتمدت النتائج التي توصل إليها على المبدأ الذي يفترض بأنه يجب على الإدارة توفير التدريب للموظفين إذا ابتغت تحقيق الجودة.

وبالإضافة إلى ذلك، نتج عن الدراسات المخصصة لمناقشة تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة في نطاق المدارس في الدول النامية محاكاة للتطبيقات المشابهة. فعلى سبيل المثال، في كينيا، قام الباحث نجواري وآخرون (2006) باختبار ممارسات الجودة الشاملة في بعض المدارس الثانوية، فوجدوا بأن نظام المدارس الثانوية ورؤساء المجالس يفتقرون إلى مبادئ القيادة المشجعة على مثل هذه الممارسات والمطلوبة للتحسين المستمر للمدارس.

قام الباحثان ماجستروفيك وسيباليجا في صربيا بالدراسة التجريبية على نظم الإدارة المتكاملة ((integrated managements systems (IMS) ومعايير سيجما الستة وعلاقتها بالجودة الشاملة، وكان هدفهم الأساسي عرض الوضع الحالي لممارسات إدارة الجودة في البلاد في ضوء التطور وتطبيق نظم الإدارة المتكاملة، والبحوث وتطبيق Six Sigma والمنهجيات الأخرى المرتبطة. وقاما بالتركيز على جانبين رئيسيين للجودة الشاملة وهما الجانب المؤسسي المتوافق مع نظم الإدارة الموحدة وتضميناتها، والجانب التقني الذي يساهم في معايير سيجما الستة.

وفي السياق ذاته أجريت دراسة سنة 2013 بتوزيع 54 استبياناً على الشركات التي تطبق معايير سيجما الستة. ووجد الباحثان أن ممارسة نظام الجودة في الشركات يظهر تطوراً وتحسناً في صربيا، وفي ضوء نظم الإدارة المتكاملة المؤسسية ومعايير سيجما الستة التقنية، حيث تعد نموذجاً يحتذى به لشركات التصنيع في القطاعات الأخرى.

وفي دراسة مرتبطة، ذكر مولينا- أزورين، وتاري، وكليفر-كورتس، ولوبيز-جاميرو (2009) أن نظرية تطور الجودة تعتمد على ثلاثة مصادر، وهي جوائز الجودة الوطنية، وتوصيات ونصائح خبراء ورواد الجودة، ودراسات المقاييس.

وعلاوة على ذلك أظهرت مراجعة للموضوع بأن التنفيذ الناجح للجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء بين الشركات.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل الاقتصاد المتنامي، أصبح دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة ثابتاً لا مجال للشك فيه (ديميرباج وآخرون، 2006) وأبلغ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد – UNCTAD) (1993) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أكثر من نصف العمالة والأسهم، حيث إنها تضيف قيمة في العديد من البلدان. فعلى سبيل المثال يصل حساب اشتراك الشركات الصغيرة والمتوسطة التركية إلى 99 ٪ من الشركات وتقوم بتوظيف ما يزيد على 53 ٪ من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية (تايماز، 1997).

يضاف إلى ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر جوهر الاقتصاد العالمي الحالي، ولها دور رئيسي في معظم البلدان -النامية والمتقدمة على السواء- (غوباديان وغالير، 1996).

ويركز الباحثون على عوامل تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومازال المزيد من الدراسات تبحث في نفس الموضوع (البياتي وتاغافي، 2007؛ فيننج وآخرون، 2008؛ تيمتايم وسليمان، 2002)، أكدت دراسات عديدة قام بها

باحثون أن الجودة الشاملة تساهم بكفاءة وفعالية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أهيري وجولهار، 1996). وزيادة على ذلك فإن تطبيق الجودة الشاملة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل على مساعدتها في الاستفادة من مواردها البشرية، والحصول على ميزة تنافسية.

وفي دراسة أخرى مرتبطة استعرض الباحث عبدالرحمن (2001) الدراسات والمؤلفات عن تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة، ووجد أن معظم الدراسات ركزت على تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الكبرى، في حين تم تجاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حد كبير.

أجريت بعض الدراسات حول تطبيق الجودة الشاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بكونها دراسات لحالات في ماليزيا (عبد الله، 2010)، المملكة المتحدة (غوباديان وغالير، 1996) وفي تايلاند (تانوك، كراساتشول وروانجبيرمبول، 2002). أما في تركيا، فقد قام ديميرباج وآخرون (2006) بعمل دراسة ميدانية تشمل 163 منشأة صغيرة ومتوسطة، قاموا فيها بمناقشة العلاقة المتبادلة بين الأداء التنظيمي والعوامل الحاسمة للجودة الشاملة.

استخدم المؤلفون تحليل معامل الاستكشاف (Exploratory Factor Analysis) لتحديد العوامل السبعة الرئيسية وتتضمن دور الإدارة، وسياسة الجودة، وجودة البيانات، ورفع التقارير، وعلاقة الموظف، والتدريب، وإدارة العمليات، وإدارة نوعية الموردين.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأداء غير المالي وبين العوامل الحاسمة للجودة الشاملة، بينما تلعب الجودة الشاملة دوراً وسيطاً في العلاقة المتبادلة بين الأداء المالي وممارسات الجودة الشاملة.

وقد ركز العديد من المؤلفين على العلاقة المتبادلة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي؛ على سبيل المثال، فينينج، بيساكوفيك وآماريه (2008) قاموا بدراسة هذه العلاقة في نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا بالاستناد إلى متغيرات جائزة مالكولم بالدريدج للجودة الوطنية (MBNQA).

تم جمع البيانات من 116 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا، وتبين للمؤلف وجود علاقة إيجابية بين عوامل الإدارة السبعة وهي (التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والسوق، والقيادة، وإدارة عمليات الجودة، وإدارة الموارد البشرية، وتحليل المعلومات، ومخرجات الأعمال)، وبين أداء الأعمال والموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وفي دراسة ميدانية مرتبطة أخرى، درس الباحث صلاح الدين (2009) عدداً من المؤسسات القطرية الصغيرة والمتوسطة بلغت 139، وقام بتصنيف العوامل الحاسمة للجودة الشاملة وقسمها لثلاثة عوامل هي: العوامل الاستراتيجية، والعوامل التكتيكية، والعوامل التشغيلية.

وتبين له وجود أثر كبير لعوامل الجودة الشاملة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المؤسسي والتشغيلي، وسلط الضوء على دور العوامل الاستراتيجية في التنفيذ الناجح للجودة الشاملة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وفي اليونان، قام الباحثان فوتوبولوس وسوماس (2010) بالتركيز على علاقة عوامل الجودة الشاملة – والأداء المؤسسي استناداً إلى البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع 370 استبياناً فيما بين الشركات اليونانية. واستنتجا بأن عوامل الجودة الشاملة تؤثر في أداء الشركات.

وبالمثل، في دراسة سبقتها، درس أندرسون وسوهال (1999) علاقة الجودة الشاملة – الأداء المؤسسي باستخدام البيانات التي تم جمعها من 62 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسترالية، معتمداً على إطار عملي من «جائزة الجودة الأسترالية – AQA». ولاحظا أنه على الرغم من اختلاف المخرجات إلا أن العوامل ظلت تتشابه ومنها السياسة، وممارسات التخطيط، والاستراتيجية، وإدارة الأفراد، وتحليل المعلومات. ووجدا أيضاً أن ممارسات القيادة كانت أكثر أهمية في تأثيرها في خدمات الجودة والمنتجات بالمقارنة مع مرونة التوصيل.

فيما يتعلق بالدراسات المذكورة أعلاه، أسهم الباحث بينهو (2008) بنتائج مهمة تضاف لدراسته وتناقش العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث جمع البيانات من 135 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. وأظهرت

استنتاجاته أن نظم ضمان الجودة، وقياس النتائج، ومبادرات القيادة وتدريب الإدارة العليا هي من أكبر العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن تركيز الشركات على العملاء في عملياتها له أثر كبير في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن التوجه نحو العملاء والجودة الشاملة لم يكن له تأثير كبير في الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي أستراليا، ركز الباحثان جادين وشارما (2009) في دراستهما على الربط بين عوامل الجودة السهلة والصعبة والأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأبرزا ستة عوامل رئيسية استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من 119 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلاد.

وتشمل العوامل، التحسين المستمر، ومشاركة الموظفين والعملاء، والمقارنة المرجعية، وقياس الجودة، وفلسفة الإدارة العليا، وتحسين الكفاءة، وتدريب الموظفين. وأظهرت نتائج دراستهما أن ممارسات الجودة الشاملة تؤثر في الأداء المؤسسي، وأوصيا بأن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برعاية مزيج بين الجهد البشري والجهد المادي ليكون لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي للشركات.

وفي الصين، قام الباحث لي (2004) بدراسة ميدانية اختبر فيها تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جمع البيانات من 112 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية، وقد تبين للباحث وجود علاقة إيجابية بين الجودة الشاملة وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

مما لا شك فيه أن هناك اختلافات في نتائج الأداء المؤسسي بين مؤسسة وأخرى، وذلك نسبة لحجم المؤسسة وإمكاناتها، هذا إضافة الى الأنظمة المطبقة كنظام الآيزو 9000. ففي إحدى الدراسات، قام الباحثان سهيل وهوج (2003) بدراسة 101 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، ووجدا فروقاً كبيرة في نتائج الأداء المؤسسي، بينما أكدت نتائج دراسة أخرى قام بها الباحث عبد الرحمن (2001) باستخدام البيانات التي تم جمعها من 250 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الأسترالية عدم وجود فروقات كبيرة في نتائج الأداء المؤسسي.

وبمجال التصميم المؤسسي، قام الباحثون غارسيا برنال وراميرز-أليسون (2010) بفحص العلاقة بين فوائد الجودة الشاملة والأداء المؤسسي على أساس تصميم المؤسسات. ووجدوا أن الجودة الشاملة التي تتماشى مع التصميم المؤسسي يمكن أن تعزز فوائد الأداء التي تم الحصول عليها من الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة وأداء مؤسسات الصناعات الإنتاجية/ التحويلية



تشير إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى فلسفة إدارية تساعد المؤسسات على تشكيل جودة السلع والخدمات بطريقة فعالة (باكديل، 2010).

والجدير بالذكر أن ممارسة الجودة الشاملة تنبع من الصناعات التي تأمل لتحسين نوعية المنتج والحصول على ميزة تنافسية في مجال الخدمات، إضافة إلى شركات الصناعات الإنتاجية (كيناك، 2003؛ سيلا وإبراهيم بور، 2002). وقد طبقت ممارسات الجودة الشاملة من مختلف الشركات وتحديداً في الصناعة التحويلية في السنوات القليلة الماضية للحصول على ميزة تنافسية في السوق العالمية تجمع حولها سمات خدمية ومنتجات معززة (شينهال، 1997).

وفي الواقع، يمكن القول بأن الجودة الشاملة قد استخدمت بنسبة 93 ٪ في 500 من الشركات الرئيسية في الولايات المتحدة (باول، 1995). ويعتبر الباحثان كيم وميلر (1992) الجودة من الأولويات التنافسية الخمس عند المصنعين الأمريكيين.

دلت الدراسات السابقة للجودة الشاملة على أن تعزيز الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية، ورضا العملاء، وتقليص العيوب في الصناعات الإنتاجية (دايل ووان، 2002).

إضافة إلى ذلك، تم الشروع في الجودة الشاملة أولاً في عمليات الإنتاج قبل انتشاره للمجالات الأخرى، إذ تم تبني ممارسات ومبادئ الجودة الشاملة في مجالات متعددة ومتنوعة، مع إدراج الموارد البشرية (كاردي ودوبينز، 1996)، وإدراج نظم المعلومات (فوك، فوك وهارتمان، 2001)، والتسويق (هيرلي، جروبير وروما، 1996)، والمشاريع (جونغ ووانغ، 2006)، وسلسلة الإمداد (فوركير وميندير وهيرشاوير، 1997).

أجرت الدراسات والمؤلفات السابقة مراجعة شاملة لاستعراض الدراسات الميدانية المخصصة للجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي، وتم التوصل لنتائج غير متناسقة. تورد هذه الدراسة عدداً من الدراسات على سبيل المثال: (دوغلاس وجدج، 2001؛ فلين وآخرون، 1995؛ سيلا وإبراهيم بور، 2005)، دلت بعض الدراسات على التأثير الإيجابي للجودة الشاملة في أداء المؤسسات، بينما أكدت الدراسات الأخرى فشل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء فعال (على سبيل المثال، دويونج وكالينووسكي والعينين، 1998).

بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة ناير (2006) استخدمت التحليل البعدي وفي جانب التحليل البعدي أجريت بعض الدراسات، مثل دراسة ناير (6002)، في البحوث المنشورة للسنوات 1995 - 2004، وركزت على عوامل الجودة الشاملة وارتباطها بالأداء المؤسسي، وقد أظهرت متغيرات وسيطة قد تؤثر في العلاقة، ونتج عنها أن بعض عوامل الجودة الشاملة أثرت في الأداء المؤسسي بوجه عام مع إدراج القيادة، وإدارة العمليات، وإدارة الأفراد، والتركيز على العملاء.

كما أشارت دراسته إلى وجود دور وسيط للهيكل التنظيمي في علاقة ممارسات الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي.

وفي الوقت نفسه، في دراسة سيلا وإبراهيم بور (2005)، أجرى الباحثان استعراضاً للمؤلفات التي نشرت عن الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي، وركزا على العلاقة على أساس ميداني حيث أجريا استبياناً استقصائياً تم جمع بياناته من 226

شركة من شركات التصنيع الأمريكية. ووجدا أن المؤلفات التي دعمت ميدانياً العلاقة الإيجابية بين اثنين من المتغيرات فاقت تلك المؤلفات التي أيدت العلاقة السلبية. كما دعمت الدراسات الميدانية القول بأنه من أجل تحقيق مخرجات إيجابية يتوجب اعتماد العوامل الرئيسية للجودة الشاملة في مجملها بكونها حزمة واحدة متكاملة.

وفي السياق ذاته، نظر الباحثان شمشون وتيرزيوفسكي (1999) في علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي، وجمعا البيانات من 1200 شركة من شركات التصنيع في أستراليا ونيوزيلندا. ووجدا أن الغالبية العظمى من ممارسات الجودة الشاملة مرتبطة بالأداء لحد كبير، وأن ممارسات الجودة الشاملة السهلة والعوامل السلوكية مثل (التركيز على العملاء، والقيادة، وإدارة الأفراد) كانت أكثر أهمية في علاقتها بالمقارنة مع النظراء TQM. وفي دراسة قام بها الباحثان لاحقاً اختبرا تأثير الحجم المؤسسي في العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأكدت النتائج التي توصلوا لها التأثير الإيجابي والمهم للجودة الشاملة في أغلبية جوانب ومجالات الأداء، وبأن المؤسسات الكبيرة الرئيسية تحصل على مزايا أعلى مقارنة بنظرائها من المؤسسات الأصغر.

في سنغافورة، أجرى الباحثون براه، وتي ورو (2002) دراسة ناقشوا فيها العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسات السنغافورية وعددها 185. فوجدوا الدلائل التي تؤكد هذه العلاقة، وسلطوا الضوء على بعض العوامل وتتضمن رضا العملاء، والقيادة، والتركيز على الجودة، والتركيز على الموارد البشرية.

وفي أستراليا، ساهم عبدالرحمن وبولوك (2005) في هذه الدراسات ببحثهم في 261 شركة من الشركات الصناعية الأسترالية. وتبين لهم وجود علاقة إيجابية بين عوامل الجودة الشاملة السهلة والصعبة والمادية وغير المادية، ووجود تأثير غير مباشر لعوامل الجودة الشاملة السهلة في الأداء المؤسسي من خلال عوامل الجودة الشاملة الصعبة الثابتة.

نفذ الباحثون ليماك، وريد، وساتيش (1997) دراسة ميدانية ركزوا فيها على اختبار العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وقاما بجمع البيانات من 60 مؤسسة.

وخلصوا من نتائجها إلى أن الأداء المتفوق مرتبط بممارسات إدارة الجودة الشاملة. وعلى خطى الدراسات المماثلة، أجرى الباحث فنغ وآخرون (2006) مقارنة بين الأداء المؤسسي للشركات الأسترالية والسنغافورية على أساس دراسة استقصائية قاموا فيها بتوزيع استبيان على 194 شركة من الشركات السنغافورية و58 من الشركات الأسترالية. كشفت نتائج المقارنة ارتباط كل من إدارة الأفراد والقيادة بالأداء الابتكاري، بينما ارتبطت إدارة العمليات والتركيز على العملاء مع جودة الأداء.

كما قام الباحثون كومار، وشويسني، وجروسبويس، وكومار (2009) بالبحث في علاقة الجودة الشاملة بالأداء في نطاق عدد من المؤسسات الكندية بلغ 15 مؤسسة. حيث وجدوا أثراً إيجابياً لتطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

قام الباحثون زكوان، ويوسف، ولاوسيريه، ونجثونج، وشارون (2010)، بوضع نموذج مفاهيمي لعلاقة تطبيق الجودة الشاملة – المؤسسية في صناعات السيارات الماليزية والسيارات التايلاندية، ووجدوا اختلافات كبيرة في ممارسات الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي في العينتين.

بحث تشونغ وروندوس (2004) في الآثار التفاعلية للمنافسة في السوق والجودة الشاملة على الأداء المؤسسي من خلال استخدام البيانات التي تم جمعها من مديري العمليات والإنتاج من 89 شركة من شركات التصنيع في أستراليا.

واستخدموا أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل البيانات، ووجدوا علاقة إيجابية بين ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي على مستوى عال من المنافسة في السوق.

وفيما يتعلق ببيئة البحث والتطوير (R&D) وارتباطها بالجودة الشاملة والأداء، قام براجوجو وهونغ (2008) بجمع البيانات من 130 شركة من شركات التصنيع الكورية الجنوبية وبخاصة من الإدارات العاملة بالبحث والتطوير. كما استخدموا المعادلة الهيكلية لنمذجة تحليل البيانات. واكتشفوا بأن الجودة الشاملة تتسم بكونها مبدأ عاماً يمكن تطبيقه في أي بيئة بغض النظر عن كون البيئة في مجالات الإنتاج أو التصنيع.

فيما يتعلق بما ذكر أعلاه، ركز الباحثان كوروبواراتشتشي وبيريرا (2010) على

العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة التكنولوجيا في شركات التصنيع باستخدام البيانات التي تم جمعها من 44 شركة من الشركات السريلانكية. واستخدما في الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، واستنتجوا بأن الجودة الشاملة المرتبطة إيجابياً بأداء العمليات، وإدارة التكنولوجيا ترتبط كثيراً بأداء العمليات. كما وجدوا علاقة كبيرة ومهمة بين الجودة الشاملة وإدارة التكنولوجيا، مما يشير إلى أن تبني المستويات الأعلى من الجودة الشاملة تجلب معها ممارسات إدارة التكنولوجيا.

في ماليزيا، قام آغوس وحسن (2011) بدراسة ميدانية ودراسة كيفية تعزيز المنتجات وأداء العميل عن طريق استخدام استراتيجيات الجودة الشاملة، مستهدفين بذلك تحقيق مزايا تنافسية. واستخدموا لتحليل البيانات في دراستهم تحليل بيرسون للارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية. وكشفت النتائج ارتباط الجودة الشاملة ارتباطاً كبيراً بأداء العملاء وأداء الإنتاج، ووضحت النتائج أهمية تشديد شركات البيع بالتجزئة على قياس الجودة في مجال للجودة الشاملة ودعم الإدارة لمبادرات الجودة الشاملة سعياً للحصول على مزايا استراتيجية تنافسية مستدامة.

وقد استدل من الدراسات التي تم استعراضها، إظهار ممارسات إدارة الجودة في معظم الدراسات بكونها تمتلك تأثيراً إيجابياً في أداء المؤسسات (تاري، وكليفر-كورتيس ولوبيز-غاميرو، 2009).

من ناحية أخرى، دلت بعض الدراسات على فشل الجودة الشاملة في المحافظة على الأداء المؤسسي (دويونج وآخرون. 1998)، بينما قامت دراسات أخرى (على سبيل المثال، برا وليم، 2005) بتبرير سبب فشل علاقة الجودة الشاملة بالأداء بأسباب عدة؛ أولها، عدم التزام الإدارة العليا، ونقص الإشراف على الخدمات والمنتجات مما يؤثر في علاقة الجودة بالأداء. وثانيها، الافتقار إلى التركيز الاستراتيجي، مما يؤدي إلى الاعتراف والقبول بالجودة الشاملة في معالجة القضايا القصيرة الأجل. والتبرير الأخير يكمن في انعدام الثقافة المؤسسية التي تؤثر إيجابياً في التطبيق والنجاح للجودة الشاملة.



الفصل السادس

الموارد البشرية



الموارد البشرية

تم تطوير الموارد البشرية في البدايات في الولايات المتحدة كمفهوم وتعريف إداري يؤكد العامل الشخصي والحاجة إلى علاج الموظفين مقابل التكاليف (ويلكونسون، 1990؛ بومون، 1992).

كانت إدارة الشركات تتجاهل الموارد البشرية إلى حد كبير إلى أن تم السماح لها بلعب دور رئيسي في تحقيق الأداء الناجح. ومن ذلك الوقت فصاعداً، زادت الجوانب الإيجابية في سمعة الموارد البشرية، لا سيما دورها في تحسين أداء المؤسسات (تابيو، 2013).

تعريفات الموارد البشرية

حسب نوي، وهولينبيك، وغيرهارت، ورايت (2010)، تشير الموارد البشرية إلى السياسات والمبادئ والممارسات التي تؤثر في سلوك وأداء الموظفين. حيث إنها تنطوي على بعض العمليات والإجراءات الكبرى مثل التوظيف، والتخطيط، والتدريب، والتعويضات وتعزيز إدارة الأداء، ورعاية المزايا الجماعية لرفاهية الموظفين (تابو، 2013). من ناحية أخرى، يعرف الباحثون دسلر وفاركي (2009، 2011 أ وب) إدارة الموارد البشرية بأنها تتضمن جوانب عملية التدريب، والقياس، وتعويض الموظفين، والاهتمام بصحة الموظفين، وأمن وسلامة الموظفين، وتحقيق العدالة لهم. وعرفت أيضاً بأنها وسيلة للاستخدام الأمثل للموظفين لتحقيق الأهداف

المنشودة للمؤسسة. وهو الجمع بين الخبرات والأنشطة المتصلة بتخطيط الجودة وتلبية رغبات العميل والسعي نحو هدفها الرئيسي في تحقيق الأداء على ضوء إدارة الأداء وإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموظفين وجودة البرامج (مونيكا وآخرون، 2014). في الواقع، تعتبر الموارد البشرية من بين أكثر المواضيع الرئيسية التي نوقشت في ميادين الإدارة والأعمال التجارية في العقود السابقة وكانت الجهود المبذولة من أجل ذلك موجهة نحو نواتج التأثير هيكلياً وفردياً (بون وآخرون، 2007).

العلاقة بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي

إدارة الأداء هي أحد المحركات الرئيسية لتعزيز الموارد البشرية والأداء المؤسسي (خوري وأنالووي، 2004). وفي هذا الصدد، ذكر كابريرا وكابريرا (2005) أن نظام تقييم الأداء مصمم بشكل جيد نحو مسؤوليات وممارسات العمل من أجل تعظيم فعالية العمل.

يمكن تيسير متطلبات جودة الموارد البشرية والأعمال التجارية من خلال الدعم المهني المتخصص للموظفين. على سبيل المثال، يمكن تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة دافعيتهم عن طريق تقديم برامج التنمية مثل البرامج التي يمكن أن تحول الموظفين إلى أفراد متخصصين محترفين وقادرين على تقاسم المعارف (كابريرا وكابريرا، 2005).

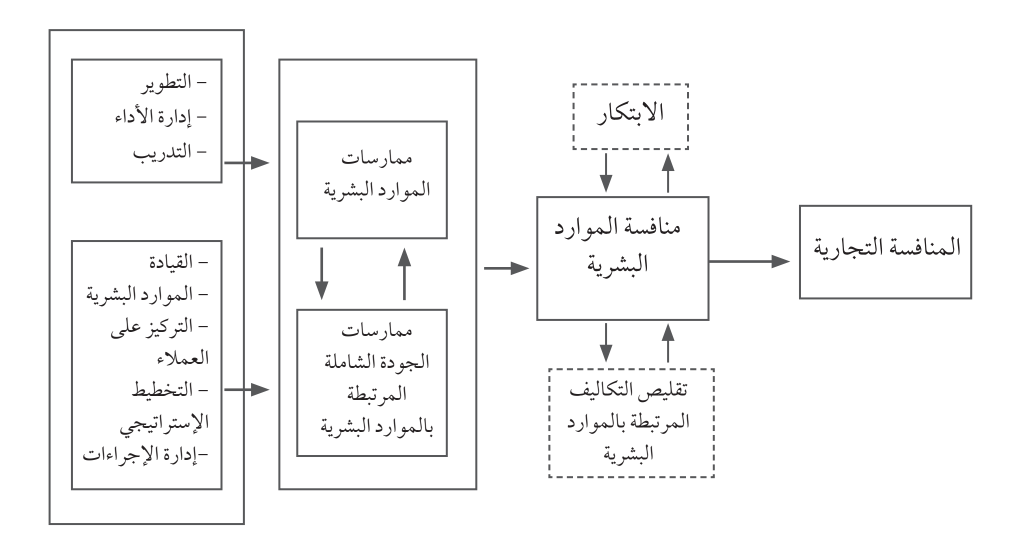
وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للموارد البشرية (HRM) من حيث تيسير أنشطة وممارسات الأداء الوظيفي (الأداء المؤسسي)، فإن غالبية الشركات لاتزال متناقضة تجاه استخدامها، وهذا ينطبق بشكل خاص في الدول النامية (مثلاً، نيجيريا) (تابيو، 2013). ووفقاً لعدد من المؤلفين (ديلاني وهوسليد، 1996؛ نوى وآخرون 2010)، فإن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تحسن الأداء بواسطة مساهمتها في تحقيق رضا الموظفين والعملاء، والابتكار والإنتاجية وبناء السمعة الطيبة في مجتمع الشركات.

ونظراً لقلة الدراسات العلمية ذات الصلة، والتي تتمحور في اختبار أنظمة الموارد البشرية واستراتيجياتها وتأثيرها في الأداء المؤسسي، يتوجب على الأكاديميين إجراء المزيد من الدراسات لبحث تأثير ممارسات الموارد البشرية في الأداء.

كانت ممارسات الموارد البشرية موضوعاً للدراسة في الكثير من الأبحاث، وبخاصة موضوع تأثيرها في الأداء المؤسسي، في نطاقات مختلفة (هوسيليد، 1995). تم التأكيد على سبع ممارسات للموارد البشرية بواسطة ديليري ودوتي (1996) واشترطوا بأن تكون موثوقة ومرتبطة بالأداء المؤسسي.

وفي دراسة حديثة، قام الباحثان مارياباندار وكرامر (2014) بالنظر في استدامة الموارد البشرية على أساس التجميع والآثار الفورية لنظم العمل عالية الأداء (high performance work systems (HPWS) على الأداء المؤسسي والعاملين في خمس دول في «آسيا والمحيط الهادئ». واستندا في منهجيتهما إلى أسلوب مسح قاما فيه بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تحليلين مرتبطين ومعتمدين. على وجه التحديد، تم توزيع الاستبيانات في أستراليا وعددها (110) واليابان (389)، ونيوزيلندا (142)، والفلبين (33) وتايوان (229).

بعد أن تخلص المؤلفان من البيانات المفقودة جمعا معدل الاستجابة النهائية فكان على النحو التالي؛ استلما 41 من أستراليا، 30 من اليابان، 89 من نيوزيلندا، 11 من الفلبين، و69 من تايوان، ووصل إجمالي الردود التي حصلا عليها إلى 240 رداً. وقد وجد الباحثان أن ترتيبات العمل المرنة عالية الأداء (flexible high-performance work arrangements (FHPWA) (مثلاً، العمل عن بعد وأسبوع العمل المضغوط) له تأثير سلبي في أداء المؤسسات.



وبالإضافة إلى ذلك، وجدا بأن استحقاقات الموظفين وتأثير نفوذ نقابات العمل عمل على تخفيف ترتيبات العمل المرنة عالية الأداء (FHPWA)، مما أدى لزيادة الربحية وتخفيف الضرر على الموظفين.

وشملت قيود دراستهما تجميع البيانات من البلدان الخمسة، مما نتج عنه، الإشراف على العوامل المؤسسية الوطنية على تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWA) وعدد محدود من العوامل المستخدمة كمؤشرات لنظم العمل عالية الأداء (PHWS) والأداء المؤسسي ورفاهية الموظفين أو إضرارهم.

في دراسات مارياباNادار (2012 أ)، كرامار (2014)، وستانكيفيسيوتي وسافانيسيفيسيني (2014)، تتضمن الوقاية من أمراض العمل بنداً عن الضرر الذي يتعرض له الموظف، ويشير ضرر العمل إلى عوامل تتضمن الموارد البشرية المستدامة التي تستخدم فيها المؤسسات ممارسات عالية الأداء للاستفادة من الحد الأقصى من المهارات والقدرات ودوافع الموظفين، مما يحول دون تحقيق نتائج إيجابية متعلقة بالعمل والرفاه (مارياباNادار، 2012 أ، 2014).

وفي هذا الصدد، قام الباحث فان دي فوردي (2012) بالبحث الميداني والعثور على الآثار الإيجابية والسلبية لنظم العمل عالية الأداء (HPWS) على المؤسسات والموظفين، وعلى الرغم من التطورات النظرية المتعلقة بالتناقضات بين الأداء المؤسسي ورفاه العاملين في مجال الموارد البشرية المستدامة (مارياباندار، 2003؛ اهنيرت، 2009)، فإنه يوجد عدد قليل فقط من الدراسات الميدانية التي ناقشت تأثير نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بشمولية.

في دراسة أجراها الباحثان ثيريو وتشاتزوجلو (2014)، ركزا فيها على العلاقة بين أفضل ممارسات الموارد البشرية، وإدارة المعرفة (KM)، والتعلم المؤسسي، والقدرات المؤسسية (OC) وتأثيرها في أداء المؤسسات اليونانية. استخدم الكتاب استبياناً مجدولاً تم تصميمه وتوزيعه على 212 شركة من شركات الصناعات الإنتاجية في اليونان، يصل عدد العاملين فيها إلى 50 موظفاً وأكثر.

وتضمنت العينة النهائية عدد 138 استبياناً من أصل 930. واعتبرا بأن الحصول على 138 رداً من المديرين و276 رداً من الموظفين عدد كاف من الردود للقيام بعملية التحليل.

وأظهرت النتائج بأن شركات الصناعات الإنتاجية التي تستخدم أفضل ممارسات الموارد البشرية قد تفوقت في أدائها على منافسيها عند قيامها بدمج هذه الممارسات مع إدارة المعرفة وقدرات التعلم المؤسسي وتحسين التوجه المؤسسي.

قام الباحثان أحمد وآلين (2015) بالتحقيق في المؤلفات والبحوث المنشورة عن الموراد البشرية في الاقتصاديات الناشئة، ووجدا بأن الأدلة المستقاة من باكستان كانت قليلة ومتباعدة، لا سيما ممارسات الموارد البشرية التي اعتمدتها أماكن العمل المحلية وعلاقتها مع النتائج المتعلقة بالموارد البشرية.

وحرر المؤلفان استبياناً يعتبر من أكثر الاستبيانات شمولية للمنشآت الباكستانية المحلية، واستخدما تحليل الانحدار اللوجستي كتقنية لتحليل البيانات. وشارك في الدراسة 261 منشأة من أصل 830، تشكل نسبة 31.4٪ من العدد الإجمالي. وأظهرت النتائج أن مكان العمل يستخدم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (مثلاً، التدريب المكثف، وإجازات الانقطاع المهني، والتقييم الشامل للمرشحين للعمل قبل التوظيف، وتبادل المعلومات الاستراتيجي بين الموظفين).

كما أظهرت النتائج بأن الدراسات الاستقصائية للسلوك والتدريب في مختلف الوظائف المتعلقة بالموظفين غير الإداريين العاملين تعزى إلى النتائج المتعلقة بالموارد البشرية (مثل: التغيب عن العمل، ومعدلات الاستقالة، وإنتاجية العمل). وتؤيد الدراسة الاستقصائية تطبيق وفعالية ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء إلى حد ما في باكستان. وتتمسّك ممارسات الموارد البشرية في باكستان بمبادئ الإسلام، كما يلعب الموروث الثقافي دوره في تطبيق الممارسات.

لكن يلاحظ تزايد اهتمام الشركات المحلية في الدول النامية مثل شبه القارة الهندية بممارسات الموارد البشرية (تشاند وكاتو، 2007؛ تشاندراكومارا، 2007؛ رامان وآخرون 2007)، فضلاً عن منطقة الشرق الأوسط (بودهوار وملاهي، 2006).

وقد باشر الباحثون في هذه الدراسات بدافع التعرف بشكل أفضل إلى السوق التنافسية الاقتصادية الدولية المتنامية، وبسبب الافتقار إلى الوعي والفهم الكافي لممارسات الموارد البشرية بين الشركات المحلية، وبسبب الميل لتقييم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء الناشئة في الدول الغربية (بودهوار وديبرة، 2009؛ رامداني وآخرون، 2014).

وفي ماليزيا، بحث هوي ونجوى (2014) في القدرة على التعلم المؤسسي (OL) من حيث أثره الوسيط في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدما في دراستهما تصميماً مقطعياً، حيث تم جمع البيانات من عينة تشكل 286 شركة من شركات الإنتاج التحويلية والخدمية الصغيرة والمتوسطة عن طريق استبيان استقصائي، وبعد ذلك تم اختبار الفرضيات من خلال نظام (SEM). وبينت النتائج التي تم الحصول عليها من نموذج تحليل بمعادلة هيكلية ذات مرحلتين أن ممارسات الموارد البشرية التي يعززها رأس المال البشري تدعم القدرة على التعلم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن قدرة المؤسسات تلعب دوراً وسيطاً في أثر الموارد البشرية في الأداء.

وفي الصين، قام الباحثان جيانغ ولوي (2014) بالتحقيق في العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية وأداء الشركات من خلال البيانات التي تم جمعها من 157 شركة من الشركات الصينية في منطقة التكنولوجيا العالية من ثلاث مدن رئيسية. وقامت فئتان من الفئات المشاركة من كل شركة من الشركات بتقديم معلومات تتعلق بالخصائص المؤسسية وسياسات وممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات. واستخدم الباحثان في دراستهما طرقاً متعددة لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن كفاءة الموارد البشرية قد أثرت إلى حد كبير وإيجابي في أداء الشركات، وهو التأثير الذي تم بوساطة التناسب الخارجي، وليس عن طريق تطبيق نظم العمل عالية الأداء (HPWS).

وبالسياق ذاته جوهانسن وآرلوت (2014) بالبحث في العوامل المبدئية لنظم العمل عالية الأداء (HPWS)، حيث توفر هذه العوامل الإنتاجية العالية والرضا الوظيفي

العالي للعاملين. وطبّقا دراسة نوعية واختارا إدارة لإنتاج مكونات السيارات كعينة لدراستهما، وقاما بتجميع المواد الميدانية عن طريق ملاحظة المشتركين. تم ترميز المواد التي حصلا عليها لتسليط الضوء على المواضيع المهمة المعنية وبعدها استفادا من تلك المواضيع لتشكيل نموذج توضيحي. استناداً إلى النتائج التي توصلا لها، قد تحدث نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بدون تدخلات إدارية أو تدخلات الموارد البشرية، وهذا قد يتمثل عبر ثقافة مكان العمل تتميز بالبراعة، والعمل الجماعي، والوظائف ذات المهام والأهمية والهوية العالية.

وأخيراً، ربطت الدراسات السابقة للباحثين (إدغار وجيري، 2005؛ وكوفاس، 2008؛ وماير والين، 1997) الموارد البشرية بفرضية تسعى جاهدة لتلبية متطلبات واحتياجات الموظفين، والتي تنعكس إيجابياً في سلوكهم، والأداء المعزز للمؤسسة.

العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة

أكد بعض المؤلفين والمتخصصين وجود تأثير كبير وحيوي لممارسات الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة، كما أصروا على أن الموارد البشرية تدعم وتؤدي لنجاح الجودة الشاملة، كم أنه ينبغي مواكبة كل من أهداف الجودة الشاملة والموارد البشرية، والإنتاجية، والتركيز على أهداف العملاء، والقوى العاملة الموجهة (هيربيج وآخرون، 1994).

تلعب الجودة الشاملة دوراً رئيسياً في مختلف أنواع الشركات والمؤسسات كما تسهم في الجوانب الإدارية، ومن ضمنها بعض عمليات الموارد البشرية الرئيسية مثل التصميم، والقيادة، وتقييم منهجيات الجودة الشاملة (سميث وسكوليون، 1996). وبالرجوع لسوق العمل، أكدت الشركات، لا سيما شركات الخدمات، العلاقة بين المتغيرين، حيث تحفز الجودة الشاملة للعمليات الرئيسية للأداء، وتقلل التكاليف، وتطور المنافسة في الأعمال التجارية من خلال التحفيز كما يوضح الباحث راجاجوبال وآخرون (1995) والباحث يوسف وآخرون (1995).

العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة والقدرة التنافسية

ظهرت فِرق الموارد البشرية قبل ظهور عمليات الجودة الشاملة وكانت ولازالت تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الإجراءات، وتوصيل رؤية الجودة الشاملة للموظفين، ونشر البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق قوانين الجودة الشاملة. أما الحقيقة الملموسة فإن فِرق الموارد البشرية تقف خلف مبدأ الحفاظ على الجودة الشاملة فيما يتعلق بتعديل النظم والعمليات، وتقييم الاحتياجات والرغبات. كما قد تكون فِرق الموارد البشرية سبباً رئيسياً لتحسين التدريب، وممارسة الأنظمة التي تعكس النجاح في تحقيق أهداف الشركة ورؤية طويلة الأجل (مونيكا وآخرون، 2014).

تتابع الباحثة مونيكا وآخرون (2014) التوضيح بإمكانية تأثير الموارد البشرية في عملية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة بطريقتين؛ الطريقة الأولى هي تحويل منهجيات الجودة الشاملة إلى الشعب المؤسسية المختلفة، حيث تعتبر الموارد البشرية محركاً لعمليات الجودة الشاملة وممارساتها، والطريقة الثانية هي بالالتزام التام للقيادة لدعم فرق الموارد البشرية، مما يؤدي لنشر العمليات وتوليد الثقافة المؤسسية التي تحتضن الجودة الشاملة. يتضح للباحثين أن عمليات الموارد البشرية الرئيسية (مثلاً، التوظيف، والاختيار، والتقييم، وتعزيز أسلوب الحوافز) لها النصيب الأكبر من التأثير.

لإضفاء طابع مؤسسي متميز على أسلوب عمل الجودة الشاملة، ينبغي تقييم حجم الموارد البشرية (مونيكا وآخرون، 2014). وفي هذا الصدد، تركز بيئة الأعمال على ميزات ممارسات الجودة الشاملة والموارد البشرية وتأثيرها في الأداء الفردي والمؤسسي (أوي، تيه وتشونغ، 2009).

وللإجابة عن التساؤل، ما هو الهدف الرئيسي من الجودة الشاملة؟ فالإجابة هي التحسين المستمر لنوعية المنتج، وإجراءات الموارد البشرية، والبيئة (جمينيز ومارتينيز- كوستا، 2009). وتشير الجودة الشاملة إلى العلاقة بين العمليات والممارسات كما أنها تنفذ الجودة المرتبطة بالفعالية والأداء (عزيزان، 2010).

ويتوقع الكثيرون أن تعطي نتائج الجودة الشاملة والموارد البشرية نظماً تعتمد على الأداء العالي (أوي، ذي، وتشونغ، 2009).

وفي الأردن تبين أن الدراسات الميدانية التي خصصت لاختبار العلاقة بين الجودة الشاملة والموارد البشرية وأداء الجودة جاءت قليلة ومتباعدة. وبالتالي من المتوقع أن تسهم مخرجات الدراسة الحالية في قيام الأكاديميين والخبراء باستيعاب التحديات التي تواجه ممارسة الموارد البشرية وفهم المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.

واستناداً إلى هذه الحقيقة، ووفقاً للباحث أبو دولة (2012)، سوف تؤثر البحوث الميدانية تأثيراً كبيراً بدعمها للعلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة وتحقيق التعاون بين قيادة الموارد البشرية وقيادة الجودة الشاملة كل في إدارته.

كما اقترح الباحثان ريدمان وماثيوز (1998) دمج الاثنين معاً، حيث توقعا نجاح الشركات بهذه الطريقة، بينما شدد باحثون آخرون مثل (بوسيلي وفان دير ويلي، 2002 ذكر في بون وآخرون، 2007) على الحاجة إلى توسيع نطاق فهم الفلسفة وممارسة العلاقة بينهما، والعلاقة بينهما والأداء المؤسسي.

تتضمن إدارة الجودة استراتيجيات إدارة الأفراد الجوانب المادية والجوانب غير المادية، حيث تولي الجوانب المادية المزيد من الاهتمام إلى أهمية تكامل القوانين، والبرامج، ومنهجيات الاستراتيجية المؤسسية والخطط.

وفي الجانب الآخر، تشدد الجوانب غير المادية على مزيج من قوانين الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، كما تعتبر الموظفين أصولاً ثمينة تنتج مزايا من حيث التزامهم وتمسكهم بالجودة.

أوضح إيفانز وليندسي (1996) نظامين مختلفين أكثر ميلاً نحو معالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية. وبناء على رأي ويلكنسون وآخرون (1999)، اهتمامات الموارد البشرية بجدول القيادة مهم للقدرة التنافسية لكافة عمليات الجودة.

وتماشياً مع هذا الرأي، ذكر الباحثون والعلماء أن ممارسات ومخاوف الموارد البشرية هي الأسباب وراء المنهجيات النوعية ومشاركة الموظفين، والضمان لتحقيق

نظم الجودة وتنفيذها (ريدمان وآخرون 1995؛ تشن، 1997؛ مونكس وآخرون 1997 كما ورد في فوزاس، 2004؛ يانغ، 2006).

الأهم من ذلك، أوضح سنيب وآخرون (1995) أن الجودة الشاملة تتطلب منهجية معينة لخطة الموارد بشرية يجري تنفيذها بطريقة فعالة. كما ذكر بضرورة تواؤم ممارسات الجودة الشاملة مع الثقافة السائدة في المؤسسة، وعلى هذا النحو، قد تحتاج إلى عمل تعديلات في القيادة والعمليات في الشركات. ومع ذلك، تكمن حقيقة المسألة في أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً في تمكين تنفيذ الجودة الشاملة.

وفي دراسة متصلة بالموضوع، أفاد جون (2002) بأن الناس العاديين قادرون على القيام بأعمال غير عادية عن طريق المشاركة في ممارسات الجودة الشاملة وأيد بوسيلي وفان دير ويلي (ذكر في بون وآخرون، 2007)، أن كلاً من الموارد البشرية والجودة الشاملة يمكن أن تعزز الميزة التنافسية من خلال ممارسات العمل عالية الأداء (HPWP) (على سبيل المثال، القيادة، ومشاركة الموظفين، وتفويض الصلاحيات، والتعاون، والتنسيق بين فرق العمل، وتطوير الموظف، والتدوير في العمل، والأجر مقابل الأداء).

وبعبارة أخرى، يشدد الجمع بين الجودة الشاملة والموارد البشرية على نظم ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) الحالية التي تسهل الأداء المتميز في الشركات والمؤسسات (بوسيلي وفان دير ويلي، 2002). وفي الواقع، ينبغي إلزام مشاركة أفراد الموارد البشرية في ممارسات الجودة الشاملة وتوسيع نطاقها بدلاً من كونها اختيارية، وذلك سعياً نحو تعجيل اكتشاف قدرات الموظفين ولاستفادة منها بكاملها. نتيجة لذلك، حث مؤلفو الدراسات الميدانية في الموارد البشرية على توفير الأدلة التي تثبت العلاقة بين مسائل إدارة شؤون الموظفين. ولذلك أولت دراسات إدارة الجودة (مثل ريدمان وماثيوز، 1998؛ وسلطاني وآخرون، 2004 كما ذكر في بون وآخرون، 2007) اهتماماً متزايداً لتطوير جودة الأداء باعتماد قواعد الموارد البشرية.

ومن المهم إبراز ملاحظة، قدمت الباحثة مونيكا وآخرون (2014) النتيجة الرئيسية بتأكيدها تأثير الاستدامة والفعالية النابع من ممارسات الجودة الشاملة والموارد البشرية، والرأي العام بشأن تأثير الجودة الشاملة والموارد البشرية والآيزو في استدامة فعالية الأداء والمحافظة عليها.

النظريات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية والأداء المؤسسي

بسبب طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة، تم إيراد العديد من النظريات المدعمة والموثقة بالأدلة، والتي يمكن الاسفادة منها ولاستخدامها باعتبارها الأساس النظري لإطار الدراسة. نناقش في الجزء التالي نظرية موثقة بالأدلة، والتي تدعم استخدام المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

نظرية المصادر الداخلية في المؤسسة

تم اعتبار نظرية المصادر (RBV) في الدراسات التي ناقشت إدارة الاستراتيجية كمجال للبحث المتزايد، خاصة في العقود القليلة الماضية (جالبريث، 2005). أنشأ ويرنيرفلت النظرية (1984)، حيث زعم أن الموارد الداخلية تشكل العوامل الرئيسية للنجاح الذي تحققه المؤسسة، يمكن للموارد أن تكون أصولاً مادية أو أصولاً معنوية (كوليس، 1994)، أو أنها يمكن أن تكون قدرات في شكل المهارات والمعارف (تيسي، وبيسانو وشوين، 1997).

ووفقاً لنظرية المصادر الداخلية، تشكل الشركة مجموعة من الموارد، تختلف في أهميتها من حيث القيمة المضافة الثابتة (بارني، 1991).

بينما يوضح بارني (1991، 2002) أن موارد الشركة تتألف من سمعتها، والمعارف والمهارات التي يمتلكها موظفوها، والأسماء التجارية والمعدات الرأسمالية. وأضاف بأن موارد الشركة هي من أكبر العوامل التي توفر لها ميزة تنافسية مستدامة.

وبعبارة أخرى، فالميزة التنافسية الرئيسية للموارد تكمن في كونها نادرة وقيمة ولا تضاهى من منافسيها، ولهذا السبب يشار إليها كالموارد الاستراتيجية المعنوية غير المادية.

تبرز نظرية المصادر طريقة عرض استناداً إلى الموارد للاتساق بين القدرات المؤسسية والفرص المتاحة، وعلى هذا النحو تأخذ النظرية في الاعتبار الاستخدام الكامل للموارد سعياً نحو بناء الكفاءات الأساسية للشركة، والحصول على ميزتها التنافسية والحفظ عليها (ماكادوك، 2001).

ونتيجة لذلك، سيتمكن المنافسون من رفع مستوى المنافسة إذا كانت الشركة تمتلك إمكانية الوصول للمعلومات المفيدة والموارد والقدرات البشرية (بارني، 1986؛ روسو وفوتس، 1997). من المهم للشركات أن تربط بين قدراتها الداخلية والبيئة الخارجية لتحقيق مستوى معين من الوضع الاستراتيجي التنافسي.

كما تتضح فائدة نظرية المصادر على الميزة التنافسية للشركة من حيث تركيزها على أهمية الموارد للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها، بحيث تؤدي لتعزيز الآليات لاختيار المورد ذي القيمة العالية (ماكادوك، 2001). وينبغي توجيه كل من البيئة الداخلية والخارجية نحو تشكيل قدرة الشركة على تخطيط وتصميم خطط العمل الأكثر فعالية والأكثر تناسباً (بارني، 1986). كما يمكن للقدرات المؤسسية أن تعزز أهمية الموارد وتساهم في فعالية الاستفادة منها (بريهالد وهامل، 1990).

والأهم في هذه الدراسة، أنه تم اختبار العلاقة بين الجودة الشاملة، والموارد البشرية، والتوجه المؤسسي والتميز المؤسسي وآثارها على الأداء المؤسسي.

يظهر الاستعراض الدقيق للمؤلفات المنشورة عدداً من المتغيرات التي ترتكز على نظرية المصادر. فعلى سبيل المثال، تعتبر الجودة الشاملة من ضمن الموارد الأولية للميزة التنافسية (عبدي، وأوان وباتي، 2008؛ ريد وآخرون، 2000؛ واسكريج وتينا، 2004).

أما بالنسبة للمتغير الآخر، وهو التوجه المؤسسي، فقد تم اعتباره أيضاً عاملاً معنوياً متميزاً للميزة التنافسية، كما ورد في الدراسات التي كتبها ويراواردينا وكوتي (2001)، ورونين، وهادلستون وسوني (2006).

ووصفت معظم الدراسات السابقة التوجه المؤسسي بكونه مصدراً رئيسياً للمشروع لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبينت وجود علاقة إيجابية بين الأداء الاستثماري الجديد والتوجه المؤسسي.

وتشمل هذه الدراسات تلك التي أجراها تشن، وتزينج، وأو، وتشانغ (2007)، وكوفين ومايلز (1999)، وزهرة وغارفيس (2000).

خلاصة القول، يتضح أنه تم اختيار دراسة المتغيرات في هذه الدراسة بسبب كونها مصدراً من مصادر القدرة التنافسية المؤسسية، مما يشير إلى أن اختيار نظرية المصادر كأساس نظري كان لها ما يبررها، كما كان لاستخدام النظريات المدعمة بالأدلة ما يبررها.



الخاتمة

وبختام هذه الدراسة، نستنتج أن الأداء المؤسسي سيظل واحداً من أهم المواضيع والعناوين الرئيسية المتعلقة بالتنمية؛ وبالتالي، فإن تحسين الأداء المؤسسي في نطاق المؤسسات العامة والخاصة يظل محط اهتمام المديرين وصناع القرار في البلدان النامية، ومن ضمنهم دولة الإمارات العربية المتحدة.

ومن خلال الدراسات والمؤلفات التي تم استعراضها في هذه الدراسة تتبين أهمية وجود ممارسات كل من إدارة الجودة الشاملة، والموارد البشرية، والتوجه المؤسسي بكونها من الاستراتيجيات الفعالة التي لا تقدر بثمن، وتعمل على تعزيز الأداء وإضافة مزايا التنافسية للمؤسسات. وعلى الرغم من كون هذه الاستراتيجيات جديدة نسبياً في المنطقة، إلا أنها قد حازت الاعتراف بأهميتها على مستوى العالم.



المراجع

- Abdi, S. N. A., Awan, H. M. &Bhatty, M. I. (2008). Is quality management a primerequisite for globalization? Some facts from the sports industry. Quality Quantity, 42, 821833-.
- Abdulla, J., Djebarni, R., &Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the10. UAE: A case study of the Dubai Police. Personal Review, 40(1), 126146-.
- Abubakar.T,Abubakar.A.(2013), assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance : a study of usmanudanfodiyo university sokoto
- Abu-Doleh. Jamal. Daoud, (2012),Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality
- Agnes.S, nemanja. B, & Bojan. L. (2014). performance management In International human Resource management: evidence from the cee region
- Ahire, S. L., Landeros, R., &Golhar, D. Y. (1995). Total quality managementA literature review and an agenda for future research. Production and Operation Management, 4(3), 227306-.
- Altinay, L., & Altinay, M. (2004). The influence of organisational structure on

entrepreneurial orientation and expansion performance.pdf. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(6), 334–344.

- Anakwe, U.P. (2002), ''Human Resource Management Practices in Nigeria: Challenges and Insights'', The International Journal of Human Resource Management, 3 (7), 104259-.
- Andersen, J. (2007). A holistic approach to acquisition of strategic resources. Journal of European Industrial Training, 31(8), 660667-.
- Anderson, M., & Sohal, A. S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. International Journal of Quality & Reliability Management, 16(9), 859877-.
- Anthanassopoulos, A.D. (2000), Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, Journal of Business Research,47. 191207-.
- Antoncic, B. &Hisrich, R. D. (2001). Entrepreneurship: construct refinement andcross-cultural validation. Journal of Business Venture, 16(5), 495–527.
- Antoncic, B. &Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and Organizational wealth creation. J ManagDev, 23(6), 518–550.
- Antony, J. P, & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. Measuring Business Excellence, 14(3), 4252-.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 2: An empirical study on SMEs in India. Measuring Business Excellence, 14(3), 4252-

- Arawati, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. Singapore Management Review, 27(1), 87105-
- Awan, M.U., Raouf, A., Ahmad, N. and Sparks, L. (2009), Total quality management in Developing countries: a case of pharmaceutical wholesale distribution in Pakistan,International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 3. 4, 36380-
- Azizan, A. (2010). Measuring TQM implementation: a case study of Malaysian SMEs. Measuring Business Excellence, 14(3), 315-
- Bauer, J. (2002). Implementing business excellence. Business excellence. Leeds: Leeds University Business School.
- Beh, L., & Loo, L. (2013). Human Resource management best practices and firm Performance: A universalistic perspective Approach. Serbian Journal of Management, 8(2), 155167-
- Berber, N., Pasula, M., Radosevic, M Ikonov, D., &Kocic Vugdelija,(201). V Internal Audit of Compensations and Benefits: Tasks and Risks in Production systems
- Best, R.J. (2004). Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 3rd Edition, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Beugelsdijk, S. (2007). Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth. Journal of Evolutionary Economics, 17(2),187210-.
- Boon, O.K., Arumugam, V., Safa, M.S. and Abu Baker, N. (2007), HRM and TQM: association with job involvement, Personnel Review, 36. 6,. 93962-.

- Boselie, P. and van der Wiele, A.T. (2002), Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave, Managing Service Quality, 12. 3. 16572-.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. Academy of Management Review, 5(1), 25–39.
- Brah, S. a., Tee, S. S. L., & Rao, B. M. (2002). Relationship between TQM andperformance of Singapore companies. International Journal of Quality & Reliability Management, 19(4), 356–379. doi:10.1108026567102104215531/
- Breyfogle, F.W. (2003). Implementing Six Sigma 2nd Edition, Hoboken, N.J.: Wiley.
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. Strategic Management Journal, 22, 953968-.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. (1996), The Customer Counts, Information Week, (September 9).
- Cabrera, E., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 72035-.
- Caruana, A., Ewing, M.T., &Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. The Service Industries Journal, 22(2), 43–58.
- Casadesu´s, M. and de Castro, R. (2005), How improving quality improves supply chainManagement: empirical study, The TQM Magazine, 17. 4,. 34557-.

- Chen, C. N., Tzeng, L. C., Ou, W. M., & Chang, K. T. (2007). The relationship among social capital, entrepreneurial orientation, organizational resources and entrepreneurial performance for new ventures. Contemporary management research, 3(3), 213232-.
- Chen, W.H. (1997), The human side of TQM in Taiwan: leadership and human resources management, International Journal of Quality & Reliability Management, 14. 1. 2445-.
- Ciptono, W. S. (2005). Exploring The Linkages Between Deming S Principle, World-Class Company, Operational Excellence, And Company Performance In An Oil And Gas Industry Setting. GadjahMada International Journal of Business, 7(2), 205–239
- Clemens. Martin,Anasuya. Bulkan,Philipp. Klempt (2011) Security excellence from a total quality management approach. 22,. 3, March 2011, 345–371
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational competence.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). Business Research Methods (9th ed.). NewYork, NY.: McGraw-Hill.
- Cornwall, J.R., & Perlman, B. (1990). Organizational Entrepreneurship. Irwin: Homewodd.
- Cornwall, J.R., & Perlman, B. (1990). Organizational Entrepreneurship. Irwin: Homewodd.
- Corredor, P., &Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship soobvious. Journal of Business Research, 64(8), 830–838. doi:10.1016/j.jbusres.2010.10.002

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (Eds.). (1986). The Development and Testing of an organizational level Entrepreneurship Scale. Wellesley,MA: Babson College
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual mode of entrepreneurship as firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, (Fall), 725-
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. Journal of Business Venturing, 5, 123–135.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. New York: McGraw Hill
- Cummings, T. G., & Worley C. G. (1997). Organizational development and change. South- Western College Publishing, Ohio
- Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T., & Van der Wiele, T. (2001). Total quality management and theory: An exploratory study of contribution. Total Quality Management, 12(4), 439–449
- Darling, R. John and Nurmi, R. (1995), Downsizing the Multinational Firm: Key Variables for Excellence, Leadership & Organizational Development Journal, 16, 5, 2228-.
- Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. EntrepRegDev, 7, 41 – 62.
- Davis, J. L. (2007). Firm-Level Entrepreneurship and Performance: An Examination and Extension of Relationships and Measurements of the entrepreneurial Orientation (EO) Construct. University of Texas at Arlington, Arlington.

- Delaney, T. & Huselid, A., (1996).The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39,(4).94969-.
- Deming, W. E. (1986). Out of crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press
- Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. (1991). Out of the crisis. Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology
- Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., &Zaim, S.(2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. Industrial Management& Data System, 106(8), 12061228-.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F.E., Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadratic Analysis, Journal of Marketing, 57, Iss. January. 2337-.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E., Jr., (1997), Factors Affecting Organizational Performance: A Five Country Comparisons, Marketing Science Instituted Report, (May). 97108-.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between Entrepreneurship and international performance: the importance of domestic Environment. International Business Review, 13(1), 19–41.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management, New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (2001). The Essential Drucker, New York: Harper Collins.

- Duobiene, J., &Pundziene, A. (2007). Development OF Entrepreneurial Organizational Culture. Economics and Management, ISSN 18226515-
- Duobiene, J., &Pundziene, A. (2007). Development OF Entrepreneurial Organizational Culture. Economics and Management, ISSN 18226515-.
- Duobiene, J., &Pundziene, A. (2007). Development OF Entrepreneurial Organizational Culture. Economics and Management, ISSN 18226515-.
- EFQM (2002) Excellence. The EFQM Excellence Model Glossary of Terms http://www.efqm.org, 14th October.
- Escrig-Tena, A. B. (2004). TQM as a competitive factor: A theoretical and Empirical Analysis. International Journal of Quality & Reliability Management, 21(6), 612637-.
- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1996), The Management and Control of Quality, 3rd ed West Publishing, New York, NY.
- Fernando, M. (2001). Are popular management techniques a waste of time. Academy of Management Executive, 15 (3),140138-.
- Flynn, B. and Flynn, E. (2005), Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications, International Journal of Production Research, 43. 16,. 342136-.
- Flynn, B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995), The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, Decision Sciences, 26. 5. 65991-.
- Ford, J. D., & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in

the Assessment of Organizational Performance. The Academy of Management Review, 7(1), 4958-.

- Foster, S. Jr and Ogden, J. (2008), On differences in how operations and supply chain managers approach quality management, International Journal of Production Research, 46. 24. 694561-.
- Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L. (2010), The structural relationships between TQM factors and organizational performance, The TQM Journal, 22. 5. 53952-
- Frank, H., Kessler, A. & Fink, M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study. Schmalenbach Business Review, 62, 175198-.
- Fynes, B. (199899/). Quality management practices: A review of the literature. IBAR- Irish Business and Administrative Research, 19138-113 ,(2) 20/.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success Anexploratory study of resource-based theory. Technovation, 25, 979–987.
- Garvin, D.A. (1984), What does 'product quality' really mean, Sloan Management Review,26. 1. 2543-.
- Garvin, D.A. (1991). How the Baldrige award really works. Harvard Business Review, 69(6), 80–93
- Geraedts, H.P.A., Montenarie, R., & van Rijk, P.P. (2001). The benefits of total quality management Computerized Medical Imaging and Graphics, 25(2), 217–220.
- Gibb, A. (1988). The Enterprise Culture: Threat or Opportunity. Management Decision, 26(4), 18-.

- Goosen, C. J., de Coning, T. J., &Smit. E. (2002). Corporate entrepreneurship and financial performance: the role of management. South African Journal of Business Management, 33(4), 21–28.
- Gronroos, C. (2000) Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2nd edn (Chichester, UK: Wiley).
- Haid, D. (2004). Corporate Entrepreneurship im strategischen Management. Ansatzzur Implementierung desUnternehmertumsimUnternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Harms, R. (2004), Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen,Wiesbaden:
- DeutscherUniversitätsverlag.
- Harms, R. &Ehrmann T. (2003). The Performance Implications of Entrepreneurial Management: Linking Stevenson's and Miller's Conceptualization to Growth, Paper presented at the Babson Kauffman Research Conference on Entrepreneurship, MA: Babson College.
- Harry, M. and Schroeder, R. (2000). Six Sigma, New York: Currency Books.
- Hassan, M., Ali, M. M., & Lam, T. H. K. (2007). ISO9000 and TQM for Business Excellence. The University of New South Wales, Sydney 2052, Australia, 12-ICIT 907/4/11- in RoC.
- Hataani, L., &Mahrani, S. (2013, 01). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi). International Journal of Business and Management Invention, 2(1), 8 - 20.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective

TQM program actually improve operating performance empirical evidence from firms that have Won Quality Awards Management Science, 43(9), 1258–1274.

- Herbig, P., Palumbo, F. and O'Hara, B.S. (1994), Total quality and human resource professional The TQM Magazine, 6. 2. 336-.
- Hofstede, G. (1997). Culture and organizations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. New York, NY.: McGraw-Hill.
- Hudson, S. et al. (2004) The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodical compari son, Journal of Travel Research, 42(3). 305–312.
- Hughes, M. & Robert, E. M. (2007). Deconstructing the relationship between Entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of Firm growth. Industrial Marketing Management, 36(5), 651–661.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3): 635672-.
- Ireland, R. D., Mitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating Entrepreneurship Actions and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. Academy of Management Executive, 15(1), 4963-.
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. Business Process Management Journal, 12(5), 632 - 645.
- James, M. E. (2008). An Empirical Investigation into the Extent of Quality Management Practices in the Jamaican Manufacturing Industry. University Of Phoenix.

- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., &Kyla¨heiko, K (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. Journal of International Entrepreneurship, 3(3), 223–243
- Jaworski, B.J., and Kohli, A.K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, 57. 5370-.
- Jogaratnam, G., & Tse, E. C. 2006. 'Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry, InternationalJournal of Contemporary Hospitality Management, 18(6), 454–468.

- Jogaratnam, G., & Tse, E. C. 2006. 'Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(6), 454–468.

- John, M.V. (2002), Total quality management: is survival compulsory, Quality Digest, April available at: www.qlsonline.com
- Jumenez, D., & Martinez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish Organization. International Journal of Operations & Production Management, 29(12), 266289-.
- Juran, J.M., Godfrey, A.B., Hoogstoel, R.E. and Schilling, E.G. (Eds) (1999), Juran's Quality Hand Book, 5th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Kanji, G. K. (2002) Measuring Business Excellence (Routledge Studies in Business Organization and Networks)

- Kanji, G. K. (2002) Measuring Business Excellence (Routledge Studies in Business Organization and Networks)

- Kannan, V. and Tan, K. (2007), The impact of operational quality: a supply chain view, Supply Chain Management: An International Journal, 12. 1,. 149-.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1998). Franchising and the domain of Entrepreneurship research. Journal of Business Venturing, 14(1), 516-.
- Kaynak, H. (2003), The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, Journal of Operations Management, 21 No. 4, pp. 40535-.
- Kaynak, H. and Hartley, J.L. (2008), A replication and extension of quality management into the supply chain, Journal of Operations Management, 26. 4,. 46889-.
- Khalid.H, Juozas. R, (2011) Total quality management and excellence A framework for managing governance and corporate social responsibility
- Khoury, G., &Analoui, F. (2004). Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities Management Research News, 27(1-73 56 ,(2-.
- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. Journal of Managerial Psychology, 19(4), 340359-.
- Knight, G. A.(1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm Entrepreneurial orientation (EO). Journal of Business Venturing, 12, 213225-.
- Koc, E. (2003) The role and potential of travel agency staff as a marketing communications tool, Tourism Analysis–An Interdisciplinary Journal, 8(1), pp. 105–111.
- Koc, E. (2004a) the role of family members in the family holiday purchase

decision-making process, Journal of International Hospitality and Tourism Administration (Haworth), 5(2), pp. 85–102.

- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., and Kumar, A. (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, 30, Iss. November. 467-477.
- Kotler, P. (2003). A Framework for Marketing Management, 3rd Edition, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002a). Reassessing the Environment-EO Link: The Impact of Environmental Hostility on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation, Academy of Management Proceedings, G1-G6
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002c). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis, Entrepreneurship Theory and Practice, 26, 7194-.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002b). Assessing the Relationship between Entrepreneurial Orientation, the External Environment, and Firm Performance. Frontiers of Entrepreneurship Research, 268282-.
- Kuei, C., Madu, C. and Lin, C. (2010), Developing global supply chain quality management systems, International Journal of Production Research, 49. 15. 445781-.
- Kuratko, D. F., &Welsch, H. P. (2004). Strategic Entrepreneurial growth (2nd ed.). Ohio: Thomson, South-Western.
- Lardenoije, E.J.H., Van Raaij, E.M Van Weele, A.J. (2005). Performance

Management models and purchasing Relevance still lost. Researches inpurchasing and supply management Proceedings of the 14th IPSERA Conference, Archamps, France, 687697-

- Lawler, E., Ledford, G., Mohman, S., &Tenkasi (1995). Total quality management: Practice and outcomes in the largest US firms. Employee Relations, 17(3), 26-41
- Lee, C. Y.(2004). TQM in small manufacturers: an exploratory study in China. International Journal of Quality & Reliability Management, 21(2), 175-197.
- Lee, P.-M. (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. The TQM Magazine, 14(3), 142–149. doi:10.110809544780210425883/
- Leonard, D., & McAdam, R. (2001). Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research. The International Journal of Quality & Reliability Management, 18(2), 180–194.
- Library of Congress. (2007). Country profile: United Arab Emirates (UAE). Federal9.
- Lin, C., Chow, W.S., Madu, C.N., Kuei, C.H. and Pei Yu, P. (2005), A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance, International Journal of Production Economics, 96. 3,. 35565-.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing, 16, 429451-.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation (EO) Construct and linking it to performance. Academeof Management Review, 211351)..172-).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation (EO) construct and linking it to performance. Academeof Management Review, 21(1), 135172-
- Makadok, R., (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. Strategic Management Journal, 22 (5), 387–401.
- Mariappanadar, S. (2012a), Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders an ethical issue for sustainability, Society and Business Review, 7. 2. 168184-.
- Mariappanadar, S. (2014a), Sustainable HRM: a counter to minimize the externality of downsizing", in Ehnert, I., Harr, W. and Zink, K.J. (Eds), Sustainability and Human Resource Management, Springer Publisher, Heidelberg. 181203-.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K., & Weaver, K. M. (2002). The Moderating Effect of National Culture on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. Entrepreneurship Theory and Practice, 145–160.
- Marti, I., Courpasson, D., & Barbosa, S. D. (2013). Living in the fishbowl. Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. Journal of Business Venturing, 28, 1029-
- Masli, A., Richardson, V. J., Sanchez, J. M., & Smith, R. E. (2010). Return to IT

excellence: Evidence from financial performance around information technology excellence awards. International Journal of Accounting Information System, 12, 189205-.

- Mcadam, R. (2000). Perspectives Three leafed clover ?: TQM, organisational excellence and business improvement empowerment concepts ; improvements in productivity. The TQM Magazine, 12(5), 314–320.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Sciense, 29, 770791-.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice. doi: 101111/j.15406520.2011.00457-.x.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. Strategic Management Journal, 3(1),1–25.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. and Ledford, G.E. (1995), Total quality management practice and outcomes in the largest US firms, Employee Relations, 17. 3. 2641-.
- Monica. Izvercian a, Alina Radu a, Larisa Ivascu a, Ben-Oni Ardelean b,(2014),The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 (2014) 27 – 33
- Monks, K., Buckley, F. and Sinnott, A. (1997), Human resource management in a quality context some Irish evidence, Employee Relations, 19. 3. 6371-.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J.G. (2008) Corporate entrepreneurship and Innovation, 2nd edn. Thomson Higher Education, Mason.

- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J.G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd edn. Thomson Higher Education, Mason.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology, 12, Industrial and OrganizationalPsychology (pp. 39–53). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence. International Journal of Health Care Quality Assurance, 20(3), 813- http://dx.doi.org/10.11080952686071074332 7/
- Nair, A. (2006), Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development, Journal of Operations Management, 24. 6. 94875-.
- Naman, J.L., &Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. Strategic Management Journal, 14, 137–153.
- Narver, J., and Slater, S.F. (1990), The Effects of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 54, Iss. October, pp. 2035-.
- Neely, A.D., Gregory, M., & Plats, K design.(1995) A literature review and research Agenda.. International Journal of Operations &Production Management, 15(4): 80116-.
- Noe, R. (2007). Fundamentals of Human Resource Management (2nd) Boston MA, McGrawHill.
- Nor Hazilah, A. M. (2004). Quality management in the public sector: An

empirical survey of the Ministry of Health Hospitals in Peninsular Malaysia. Unpublished PhD dissertation: University Malay.

- Oakland, J. S. (1995). Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Oakland, J.S. (1999a). Winning performance through business excellence. Credit Control, 20(7), 25–31.
- Oakland, J.S. (1999b). Total Organizational Excellence. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ooi, K.-B., Teh, P.-L., & Chong, A. Y.-L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. Management Research News, 32(5), 477 - 490.
- Ooi, K.-B., Teh, P.-L., & Chong, A. Y.-L. (2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. Management Research News, 32(5), 477 - 490.
- Ooncharoen, N., & Ussahawanitchakit, P. (2008). Building Organizational Excellence and Business Performance of Hotel Business in Thailand : Effects of Service Culture and Organizational Characteristics. International Journal of Business Research, 8(3), 1326-.
- Osoba, B.J. (2009). Culture and entrepreneurial activity in the United States: aquantitative analysis. The European Journal of Social Science Research, 22(3), 341370-.
- Parasuraman et al. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 64(1), pp. 12–40.

- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Salazar, A. M. A. (1999). External effectiveness of service management: a study of business-to business relationships in Mexico, Canada and the USA. International Journal of Service Industry Management10(5), 40929-.
- Peter, L. (1997). The influence of organizational culture, subculture, leadership style. ProQuest Dissertations and Theses.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Warner Books, New York.
- Peters, T., and Austin, N. (1985). A Passion for Excellence. Random House, New York, NY
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence. Harper & Row, New York, NY.
- Petersen, P.B. (1990). Review of today and tomorrow. Special 1988 edition of Henry Ford's 1926 classic, The executive, 4, 9598-.
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms. SAM Advanced Management Journal, 73(1), 2945-.
- Pinar, M., Rogers, J. D., and Baack, D. (2003), A Comparison of High vs. Low Market Orientation Companies: A Case of Turkey, Journal of Global Awareness, 4. 1. 89104-.
- Powell, T.C. (1995), Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, Strategic Management Journal, 16. 1. 1537-

- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2006), The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM,European Journal of Operational Research, 168. 1. 3550-
- Prybutok, V. R. & Ramasesh, R. (2005). An action research based instrument for monitoring continuous quality improvement. European Journal of Operational Research, 166 (2), 293309-
- Rajagopal, S., Balan, S. and Scheuing, E.E. (1995), Total quality management strategy: quick fix or sound sense. Total Quality Management, 6. 4. 33544-.
- Ramos, J., Asan, S. and Majetic, J. (2007), Benefits of applying total quality management techniques to support supply chain management, Paper presented at the International Logistics and Supply Chain Congress, Instanbol.
- Rashid, K., & Aslam, H. (2012). Business excellence through total supply chain quality management.AsianJournal on Quality, 13(3), 309324-. http://dx.doi.org/10.11081598268121 1287829/
- Razavi,S.(2012).World Development Report 2012: Gender Equality and Development—A Commentary. Development and Change, 43(1),423;437.
- Razavi,S.(2012).World Development Report 2012: Gender Equality and Development—A Commentary. Development and Change, 43(1), 423; 437.
- Razavi,S.(2012).World Development Report: Gender Equality and Development—A Commentary. Development and Change, 43(1), 423; 437.
- Redman, T. and Mathews, B.P. (1998), Service quality and human resource management a review and research agenda, Personnel Review, 27. 1. 5777-.

- Redman, T. and Mathews, B.P. (1998), Service quality and human resource management a review and research agenda, Personnel Review, 27. 1. 5777-.
- Redman, T., Snape, E. and Wilkinson, A. (1995), Is quality management working in the UK Journal of General Management, 20 No. 3,. 4459-.
- Reed, R., Lemak, D. J., &Mero, N., P. (2000). Total Quality Management and sustainable competitive advantage. Journal of Quality Management, 5, 526-.
- Reed, R., Lemak, D.J., &Meo, N.P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. Journal of Quality Management, 5(1), 5–26.
- Robert. J,Norbert. T,2002, Excellence through implicit competencies: Human resource management, organizational development, knowledge creation
- Rucci, A., Kirin, S., and Quinn, R. (1998), The Employee-Customer Profit Chain at Sears, Harvard Business Review, Iss. January-February. 8297-.
- Rungtusanatham, M., Ogden, J. A., & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management: a Deming management method perspective.
- Runyan, R. C., Huddleston, P. &Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: a study of gender differences from a resource-based view. The International Entrepreneurship and Management Journal, 2(4), 455477-.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999), The relationship between total quality management practices and operational performance, Journal of Operations Management, 17. 4. 393409-.

- Saravanan, R., & Rao, K. S. P.(2006). The impact of employees' characteristics on total quality service implementation: An empirical study. The Quality Management Journal, 13(4), 2235-.
- Saxenian, A. L. (1994). Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schaffer, R.H., & Thompson, H.A. (1992). Successful change programs begin with results. Harvard Business Review70 (1), 80–89.
- Sciarelli, S. (2002). Business quality and business ethics. Total Quality Management, 13(8), 11–41.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of Research. Academy of Management Review, 25, 217–226
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. Journal of Operations Management, 25, 83109-.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. International journal of Quality and Reliability Management, 19(7), 902970-.
- Sink, D., & Tuttle, T. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. In P. Forst, L. More, m. Laws, C. Lundberg, and G. Martin (Eds), Organizational Culture, Beverly Hills, California: Sage Press.

- Smyth, H. and Scullion, G. (1996), HRM and TQM linkages – a comparative case analysis International Journal of Manpower, 17.67/, pp. 89105-.
- Snape, E., Wilkinson, M., Marchington, M. and Redman, T. (1995), Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls, Employee Relations, 17. 3. 4251-.

- Snape, E., Wilkinson, M., Marchington, M. and Redman, T. (1995), Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls, Employee Relations, 17. 3. 4251-.

- Sohail, M. S., &Hoong, T. B. (2003). TQM practices and organizational performances of SMEs in Malaysia Some empirical observations. Benchmarking, 10(1), 3753-. http://dx.doi.org/10.110814635770310457539/
- Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success. International Journal of Quality & Reliability Management, 17(2), 158167-. http://dx.doi.org/10.110802656710010304564.
- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R.B. and Williams, T. (2004), HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature, International Journal of Quality&Reliability Management, 21. 4. 37796-

- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R.B. and Williams, T. (2004), HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature, International Journal of Quality&Reliability Management, 21. 4. 37796-

- Suliman, A. (2006). Human resource management in the United Arab Emirates. In11.Budhwar, P. and Mellahi, K. (Eds), Managing Human Resources in the Middle East, Routledge, NJ, 5978-.
- Tabiu. Abubakar (2013) Assessing The Effects Of Human Resource Management

(Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. Journal of Business Studies Quarterly2013,-5,2.

- Tena, A.B.E., Llusar, J.C.B., &Puig, V.R. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view. Total Quality Management, 12(7&8), 932–938.
- Thom, N. (1980) Grundlagen des betrieblichen Innovations managements, 2nd edn, Hanstein Ko¨nigstein
- Timmons, J. (1999). New Venture Creation: Entrepreneurship for the Twenty-first Century, 5th ed., McGraw-Hill International Editions, Boston, MA.
- Trefry, M. G. (2006). A double-edged sword: organizational culture in multicultural organizations. International Journal of Management, 23(3), 56375-.
- Vesper, K. H. (1980). New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NY.: Prentice Hall. Vij, S. &Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature. The IUP Journal of Business Strategy, IX (3), 1731-.
- Vouzas, F. (2004), HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric – the case of Greek industry, The TQM Magazine, 16. 2. 12535-.
- Wagner, J. & Sternberg, R. (2002). Personal and regional determinants of entrepreneurial activities: empirical evidence from the REM Germany. IZA Discussion paper 624. Bonn, Germany.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson,M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., West. (2004).On the validity of subjective measures of company performance. Personnel Psychology, 57, 95118-.

- Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and Entrepreneurial orientation on University spin-off performance. Journal of Business venturing, 21, 54167-
- Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and Entrepreneurial orientation on University spin-off performance. Journal of Business Venturing, 21, 54167-.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. Journal of Business Ventur, 21(4), 541–567.
- Weerawardena, J. &Coote, L. (2001). An Empirical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-based Competitive Strategy. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 3(1), 5170-.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5,171–180.
- Wiklund, J. (1999). the sustainability of entrepreneurial orientation (EO)-performance relationship. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 3748-.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of entrepreneurial orientation (EO)-performance relationship. Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 3748-
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized. Businesses Strategic Management Journal, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business Performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing, 20(1), 71–91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

- Wiley, J.W. (1991), Customer Satisfaction and Employee Opinions: A Supportive Work Environment and Its Financial Costs, Human Resource Planning, 117123-.
- Wilkinson, A. (1990). Business Strategy and the management of Labour University of Durham PhD.
- Williams, C.C., Round, J., Rodgers, P. (2010). Explaining the off-the-book enterprise Culture of Ukraine: reluctant or willing entrepreneurship. Int J Entrepreneurship Small Bus, 10(2), 165–180.
- Wilmes, D. and Radtke, P. (2000) 'Das Modell fu¨r (Business-)Excellencedurch TQM', in G. F. Kamiske (ed.) Der WegzurSpitze Business Excellence durch Total Quality Management. Der Leitfaden, 2nd edn, Hanser Munich, 13–26.
- Wing, R.L. (1988). The Art of Strategy: A New Translation of Sun Tzu's Classic the Art of War, New York: Doubleday.
- Yang, C.C. (2006), The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high-tech firms, The TQM Magazine 18 No. 2, 16273-.
- Yang, C.C. (2006), The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high-tech firms, The TQM Magazine 18. 2. 16273-.
- Yasin, M. M., Kunt, J. A. M., & Zimmerer, T. W. (2004). TQM practices in service organizations: An exploratory study into the implementation, outcomes and effectiveness. Managing Service Quality, 4(5), 377389- Yong, J., & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: A review. The International Journal of Human Resource Management, 10 (1), 137161-.

- Youssef, M.A., Boyd, J. and Williams, E. (1996), The impact of total quality management on firms' responsiveness: an empirical analysis, Total Quality Management, 7. 1 pp. 12744-
- Zacharias, B. (2001), Southwest Wins a Flaying Fan, Business Review, (October 29), p.12.
- Zahra, S. A. (1993a). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. Journal of Business Venturing, 8, 319–340.
- Zahra, S. A., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. Journal of Business Venturing, 10, 4358-.
- Zahra, S.A. (1986). A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance. Proceedings of the National Academy of Management, 46, 715-
- Zainol, F. A. &Daud, W. N. (2011). Indigenous Bumiputera Malay Entrepreneursin Malaysia: Government Supports, Entrepreneurial Orientation and Firms Performances. International Business and Management, 2(1), 8699-
- Zelbst, P.J., Green, K.W., Sower, V.E. and Abshire, R.D. (2010a), Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility, Industrial Management & Data Systems, 110 No. 5 pp. 637658-.,
- Zelbst, P.J., Green, K.W., Sower, V.E. and Baker, G. (2010b), RFID utilization and information sharing: the impact on supply chain performance, Journal of Business & Industrial Marketing, 25 No. 8, pp. 582589-.

- Zhang, L., Wang, S., Li, F., Wang, H., Wang, L. and Tan, W. (2011), A few measures for ensuring supply chain quality, International Journal of Production Research, 49 No. 1,
- Zink, K. J. (1998) Total Quality Management as a Holistic Management Concept. The European Model for Business Excellence, Springer Berlin.
- Zikmund, W. G. (2003). Business Research Methods. Oklahoma: South-Western



سرد قائمة المصطلحات

GLOSSARY of TERMS

المصطلح بالإنجليزي	المصطلح بالعربي	#
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الشاملة	1
Human Resources Management (HRM)	إدارة الموارد البشرية	2
Organizational Excellence	التميز المؤسسي	3
Entrepreneurial Orientation (EO)	التوجه الريادي	4
Resource Based View Theory (RBV)	نظرية المصادر الداخلية	5
Partial Least Square Method PLS	-----------	6
structural equation modeling (SEM)	نمذجة المعادلة الهيكيلية	7
Organizational performance	الأداء المؤسسي	8
Benchmarking	المقارنة المرجعية	9
Performance Prism	نظام منشور الأداء	10
Balanced Scorecard (BSC)	بطاقة الأداء المتوازن	11
Competitiveness	التنافسية / القدرة التنافسية	12
IT Excellence	التميز التقني	13
Supply Chain Management	ادارة سلسلة التزود	14
Six Sigma Method / theory	نظرية ٦ سيجما	15
Quality product	جودة المنتج	16
Service product	جودة الخدمة	17

Feedback	التغذية الراجعة ، الملاحظات والتوصيات الواردة	18
Small & Medium Enterprises (SMEs)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	19
International standards organization	منظمة المعايير الدولية	20
ISO	منظمة المقاييس الدولية (نظام الايزو)	21
Sustainable development	التنمية المستدامة	22
Malcolm Baldrige (National Quality Award (MBNQA	جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة	23
European Quality Award (EQA)	جائزة الجودة الأوروبية في أوروبا	24
Deming Award (DA)	جائزة ديمنج في اليابان	25
The European Organization for Quality	المنظمة الأوروبية للجودة	26
Plan-do- check - act cycle PDCA	دورة : خطط – افعل – تحقق – تصرف	27
The Sheikh Khalifa Excellence Award) (SKEA	جائزة الشيخ خليفة للتميز	28
United Kingdom Quality Award) (UKQA	جائزة الجودة في المملكة المتحدة	29
Sharjah Economic Excellence Award	جائزة الشارقة للتميز الإقتصادي	30
Canadian Award for Excellence (CAE)	الجائزة الكندية للتميز	31
Australian Quality Award AQA	جائزة الجودة الأسترالية	32
Mohammed Bin Rashid Al-Maktoum Business Award	جائزة محمد بن راشد للأعمال	33
Sheikh Saqr Award for Government by the Emirates of Ras Khaimah	جائزة الشيخ صقر للحكومة في رأس الخيمة	34
Ajman Excellence Award	جائزة عجمان للتميز	35
Abu Dhabi Award for Excellence in Government Performance	جائزة أبوظبي للتميز في الأداء الحكومي	36
Emirates Government Excellence Award	جائزة الإمارات للتميز الحكومي	37
Emirates Quality Mark (EQM)	علامة الإمارات للجودة	38
Emirates Excellence Council	مجلس الإمارات للتميز	39

Dubai Quality Award	جائزة دبي للجودة	40
Dubai Service Excellence Scheme	برنامج دبي للخدمة المتميزة	41
Dubai Government Excellence Programs	برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	42
Dubai Human Development Award	جائزة دبي للتنمية البشرية	43
Mohammed Bin Rashid Al-Maktoum Business Awards	جائزة محمد بن راشد للأعمال	44
Excellence European Model (EFQM)	نموذج التميز الأوروبي	45
Abu Dhabi Award Excellence Program) (ADAEP	برنامج جائزة أبو ظبي للتميز	46
	جائزة سنغافورة للجودة	47
The Singapore Quality Award	الأداء التشغيلي	48
operational performance	نموذج المعادلة الهيكلية	49
structural equation model	النموذج السببي	50
causal model	ممارسات الجودة الشاملة السهلة	51
soft TQM practices	ممارسات الجودة الشاملة الصعبة	52
hard TQM practices	تحليل الانحدار	53
regression analysis	حسب الحاجة في الوقت المطلوب	54
Just in Time JIT	برنامج إحصائي لتحليل البيانات	55
SPSS	برنامج إحصائي متقدم لتحليل البيانات	56
AMOS	أداء العمليات الإنتاجية	57
Production operation performance POP	----	58
RFID	نظم الإدارة المتكاملة	59
Integrated Management Systems IMS	الصناعات التحويلية/ الإنتاجية	60
Manufacturing products	تحليل معامل الإستكشاف	61
Explanatory Factor Analysis	جائزة الجودة الأسترالية	62
Australian Quality Award	افضل الممارسات	63

Best practices	تحليل بيرسون للإرتباط	64
Pearson correlation analysis	نظام معلومات الجودة	65
quality information system	نظم العمل عالية الأداء	66
High performance work systems HPWS	ترتيبات العمل المرنة عالية الأداء	67
Flexible high- performance work arrangements HPWA	ادارة المعرفة	68
Knowledge management (KM)	القدرات المؤسسية	69
Organizational capabilities (OC)	التعلم المؤسسي	70
Organizational learning	الميزة التنافسية	71
Competitive edge	القدرة التنافسية / التنافسية	72
Competitiveness	الابتكار	73
Innovation	القيادة	74
Leadership	التركيز على العملاء	75
Customer orientation	إدارة الأداء	76
Performance management	تكلفة الإنتاج	77
Product cost	الأداء الإبتكاري	78
innovative performance	اسلوب الانحدار	79
regression method	اصول غير ملموسة – غير مادية – معنوية – رمزية	80
Intangible assets	اصول ملموسة –مادية – محسوسة	81
tangible assets	دمج / توحيد / تكامل	82
Integration	ترسيم خطة الخدمات	83
Service Design	نظم الإدارة المتكاملة	84
(integrated managements systems (IMS	تحليل معامل الاستكشاف	85
Exploratory Factor Analysis		

د. حسن صالح الظافري

دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية والجودة، كاتب وباحث ومحاضر في أكثر من جامعة. لديه العديد من المؤلفات والبحوث العلمية المتخصصة في إدارة الجودة والتميز والريادة المؤسسية المحكمة المنشورة في مجلات علمية وعالمية مرموقة في الولايات المتحدة وبريطانيا، إضافة إلى كونه محكماً معتمداً في أربع مجلات علمية وعالمية متخصصة في الجودة الشاملة والتميز وريادة الأعمال. أشرف على أكثر من 15 رسالة دكتوراه ولديه العديد من المحاضرات والدورات المتخصصة في البحث العلمي والتحليل الإحصائي المتقدم. وإلى الجانب البحثي والأكاديمي، له مشاركات عديدة في مؤتمرات عالمية تختص بالإدارة الاستراتيجية والجودة. وهو متخصص في إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ويساعد الكثير من المؤسسات والشركات على عملية التطوير والتحسين، إضافة إلى تدريب وتطبيق منهجيات 6 سيجما بكافة أحزمتها السوداء والخضراء والصفراء ومنهجية كايزن للتحسين. مقيم في عدة جوائز في دولة الإمارات مثل جائزة دبي للجودة، وجائزة دبي لتنمية الموارد البشرية، وجائزة الشيخ خليفة للامتياز.



د : عبدالله إبراهيم الدرمكي

دكتوراه في الإدارة والتميز المؤسسي، كاتب في العديد من الصحف الإماراتية وباحث أكاديمي ومدرب معتمد في علوم التميز المؤسسي والتنمية البشرية. متخصص وله خبرة في تقييم أداء مئات المؤسسات بالقطاع الخاص والعام بدولة الإمارات من خلال برامج وجوائز التميز المؤسسي. أشرف على تقييم عدة أبحاث للدكتوراه في مجالات الاستراتيجية والريادة والأداء المؤسسي. له مشاركات متعددة في مؤتمرات عالمية تختص بالجودة والأداء المؤسسي، هذا بالإضافة إلى العمل مستشاراً للتميز والخدمة المجتمعية وتقديم استشارات إدارية للعديد من المؤسسات والأفراد. نشرت له قصة بعنوان (حاكم الشارقة كلمة السر) بكتاب الإمارات نبض الإلهام، له مشاركات متعددة وحيوية في وسائل التواصل الاجتماعي، وقد حصل على تكريم صاحب السمو حاكم الشارقة الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي نسبة للأداء المجتمعي التطوعي، كما حصل على جائزة وطني الإمارات وقد كرم من سمو الشيخ منصور بن محمد بن راشد آل مكتوم.